



МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

Електронне наукове періодичне видання

MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT

ELECTRONIC SCIENTIFIC EDITION

ISSN: 2522-1566

JOIN THE DISCUSSION!

www.management-journal.org.ua



**ВИПУСК 1 (03)
ISSUE NO. 1 (03)**

БЕРЕЗЕНЬ 2018 / MARCH 2018

Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО:
ТРЕНДИ РОЗВИТКУ**

ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ПЕРІОДИЧНЕ ВИДАННЯ

ВИПУСК 1 (03) 2018

Запоріжжя
2018

Ministry of Education and Science of Ukraine
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

**MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP:
TRENDS OF DEVELOPMENT**

ELECTRONIC SCIENTIFIC JOURNAL

ISSUE 1 (03) 2018

Zaporizhzhia
2018

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Бухаріна Людмила Михайлівна – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:

Онищенко Оксана Анатоліївна – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Гуржій Наталія Миколаївна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

Шмиголь Надія Миколаївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування, Запорізький національний університет

Шавкун Ірина Григорівна – доктор філософських наук, професор, декан факультету менеджменту, Запорізький національний університет

Волков Володимир Петрович – доктор технічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

Метеленко Наталя Георгіївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Запорізька державна інженерна академія

Антонюк Дмитро Анатолійович – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

Богданов Сергій Миколайович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

Шискін Віктор Олександрович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

Маказан Євгенія Василівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет

Сучков Артем Вадимович – кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

Dr. Urbich Andreas – засновник та керуючий директор комунального освітнього закладу (Kommunales Bildungswerk e.V.), (м. Берлін, Федеративна Республіка Німеччина)

Sébastien Ménard – доцент, доктор філософії, факультет права, економіки та управління, Університет міста Ле-Ман (м. Ле-Ман, Франція).

Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет Вченою радою ЗНУ

Офіційний сайт видання: <http://www.management-journal.org.ua>

ISSN (Online): 2522-1566

© Автори статей, 2018

© ЗНУ, 2018

Електронний науковий журнал «Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку» започатковано кафедрою підприємництва, менеджменту організацій та логістики Запорізького національного університету з метою досягнення якісно нового рівня повноти й оперативності задоволення інформаційних потреб суспільства в знаннях, одержаних у процесі науково-дослідної діяльності українських та зарубіжних учених і фахівців галузей управління та адміністрування, сучасного менеджменту, підприємництва та маркетингу.

В журналі публікуються оригінальні статті вітчизняних та зарубіжних авторів (науковців, студентів та практиків) високого наукового рівня українською, російською, англійською та німецькою мовами, які не публікувалися раніше.

Відповідальність за зміст, оригінальність та переклад тексту статей, науковий рівень та точність наведених відомостей, а також за те, що в матеріалах не міститься інформація з обмеженим доступом, несуть автори.

EDITORIAL TEAM

EDITOR-IN-CHIEF

LIUDMYLA BUKHARINA – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine

EXECUTIVE EDITOR

OKSANA ONYSHCHENKO – PhD in Public Administration, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine

EDITORIAL BOARD

NATALIA HURZHII – Doctor of Science (Economics), Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine

NADIYA SHMYHOL – Doctor of Science (Economics), Full Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation, Zaporizhzhia National University, Ukraine

IRYNA SHAVKUN – Doctor of Science (Philosophy), Full Professor, Dean of the Faculty of Management, Zaporizhzhia National University, Ukraine

VOLODYMYR VOLKOV – Doctor of Science (Engineering), Full Professor, Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine

NATALIA METELENKO – Doctor of Science (Economics), Full Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Zaporizhzhia State Engineering Academy, Ukraine

DMYTRO ANTONIUK – Doctor of Science (Economics), Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine

SERHII BOHDANOV – Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine

VIKTOR SHYSHKIN – Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine

YEVHENIIA MAKAZAN - Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Business Administration and International Management, Zaporizhzhia National University, Ukraine

ARTEM SUCHKOV – Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine

DR. URBICH ANDREAS – Founder and Managing Director of the Municipal Educational Institution (Kommunales Bildungswerk e.V.), Berlin, Federal Republic of Germany

SÉBASTIEN MÉNARD –Assistant Professor of Economics, Director of International Relations – Erasmus coordinator, Faculty of Law, Economics and Management at University Du Maine, Le Mans, France, Member of the French Economics Association, Member of the Canadian Economics Association

The electronic scientific journal **MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT (METHOD)** founded by the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics (*ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY*) offers a dynamic international forum for the publication of high quality research on all aspects of Management & Entrepreneurship and their further widespread dissemination.

The journal issues academic articles, reviews on academic works and information on scientific events to promote the exchange of knowledge and experience among academicians, scholars and practitioners in the field of management and entrepreneurship.

Recommended for electronic distribution by ZNU Academic Council

Electronic page of journal: <http://www.management-journal.org.ua>

ISSN (Online): 2522-1566

© Автори статей, 2018

© ЗНУ, 2018

ЗМІСТ

МЕНЕДЖМЕНТ

Кириленко Л.В., Шмиголь Н.М. Застосування методів ідентифікації фінансового стану для підприємств машинобудівної галузі.....	8
Лазарєва О. В. Питання кадрового забезпечення в системі управління земельними ресурсами	19

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

I. Shavkun, Ya. Dybchinska. Managing cultural diversity as challenge of organizational culture in multinational business environment.....	29
--	----

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Антонюк Д.А., Антонюк К. І. Проблемно-цільове програмування розвитку МСП регіону в процесі євроінтеграції на основі квантифікованого SWOT-аналізу.....	38
Богданов С.М. Перспективи інновації в логістичній діяльності підприємств.....	51
Козюк О.В., Титарчук Д.І. Необхідність впровадження заходів з енергозбереження на промислових підприємствах.....	58
Онищенко О.А., Петрик В.А. Об'єктивна необхідність і тенденції розвитку диверсифікації виробництва сучасних українських підприємств.....	66
Сучков А.В., Кулачок Н.П. Роль менеджменту в організації та управлінні підприємницькою діяльністю.....	73
Титарчук Д.І. Зарубіжний досвід ефективного менеджменту енергозбереження промислових підприємств.....	82

ЛОГІСТИКА

Гуржій Н.М., Шишкін В.О., Кравченко А.І. Маркетингова логістика в системі управління промисловим підприємством.....	90
Ніколаєвська А.О., Богданов С.М. Методи оперативного та стратегічного логістичного контролю та їх роль у прийнятті управлінських рішень.....	98

CONTENTS

MANAGEMENT

- L. KYRYLENKO, N. SHMYHOL.** Application of methods of identification of financial condition for enterprises of machine-building industry.....8
O. LAZARIEVA. Questions of skill providing in management system of land resources.....19

PUBLIC ADMINISTRATION

- I. SHAVKUN, Ya. DYBCHINSKA.** Managing cultural diversity as challenge of organizational culture in multinational business environment.....29

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

- D. ANTONIUK, K. ANTONIUK.** Problem-oriented programming of regional SME development in the eurointegration process based on the quantified SWOT analysis.....38
S. BOHDANOV. Perspectives of innovation in logistic activities of enterprises.....51
O. KOZIUK, D.TYTARCHUK. The necessity of implementation the energy efficiency measures at the industrial enterprises.....58
O. ONYSHCHENKO, V. PETRYK. Objective need and trends of development of production diversification of modern Ukrainian companies.....66
A. SUCHKOV, N. KULACHOK. The role of management in the operation and administration of enterprises.....73
D.TYTARCHUK. Foreign experience of effective energy conservation management of industrial enterprises.....82

LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

- N. HURZHII, V.SHYSHKIN, A. KRAVCHENKO.** The marketing logistics in the management system of the enterprise.....90
A. NIKOLAIEVSKA, S. BOHDANOV. Methods of operational and strategic logistics control and their role in managerial decision making.....98

УДК 65.012

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

Л.В. Кириленко, аспірантка кафедри облік та оподаткування, Запорізький національний університет, м.Запоріжжя.

Н. М. Шмиголь, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування, Запорізький національний університет, м.Запоріжжя.

Актуальність досліджуваної теми зумовлена необхідністю проведення ефективної діагностики фінансового стану підприємства для своєчасного виявлення вірогідності банкрутства. Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти використання методів ідентифікації фінансового стану підприємства. Мета – обґрунтування ефективного застосування методів діагностики фінансового стану для підприємств машинобудівної галузі. Базовими принципами дослідження виступають використання математичних підходів, та методів діагностики. Як висновок наводиться необхідність розробки заходів, щодо покращення фінансового стану на основі автоматизації розрахунків з використанням сучасних технологій. На практиці це сприятиме вирішенню ряду завдань, які виникають при проведенні діагностування.

Ключові слова: *теорія нечітких множин, фінансовий аналіз, фінансова стійкість, інтегральний показник.*

Постановка проблеми. В сучасний час починає відігравати провідну роль у системі управління підприємством використання методів оцінки фінансового стану підприємства. Основою перевагою є ефективність використання даних методів до оцінки стану діяльності підприємства. Методичних підходів науковці виділяють велику кількість, але все ж таки пропонуємо розглянути методи ідентифікації фінансового стану на прикладі підприємств машинобудівної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання діагностики фінансового стану підприємств знаходять відображення в роботах українських і зарубіжних науковців та практиків. Зокрема, Л. Т. Гіляровська та А. О. Вехорева, В. А. Забродський і М. О. Кизим, В. С. Пономаренко, О. М. Тридід зосереджуються на визначенні факторів фінансового стану підприємства; Н. М. Внуковою та Н. І. Зінченко сформовано систему кількісних фінансових показ-

ників для проведення рейтингової оцінки підприємств.

Постановка завдання. Метою наукової статті є дослідження питання застосування методів ідентифікації фінансового стану для підприємств машинобудівної галузі. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі основні завдання: обґрунтувати проблеми ідентифікації значень інтегрального показника діяльності підприємств за класами стійкості з застосуванням нечіткої математики на методичному рівні, на прикладі підприємств машинобудівної галузі оцінити вірогідності банкрутства.

Виклад основних результатів. В основі сучасних методів діагностики діяльності підприємств покладено необхідність визначення ризику втрати суб'єктом господарювання платоспроможності та, як наслідок, ризику його банкрутства. Головна проблема ідентифікації за розрахованим інтегральним показником полягає в тому, що кожний показник фінансового аналізу має свої кла-

си стійкості з визначеними межами [1].
Описати математично їх можна за допо-

могою лінгвістичних змінних теорії
нечітких множин [2, 3] (див.рис. 1).

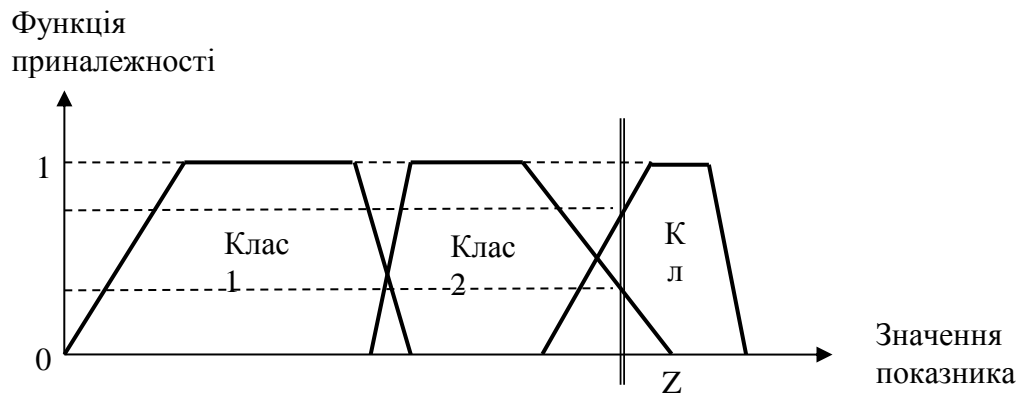


Рис. 1. Лінгвістична змінна показника з класами стійкості

Наприклад, інтегральний показник Z , позначений на рис. 1 подвійною вертикальною лінією, належить як другому, так і третьому класу стійкості. Причому, значення функції приналежності є вищим саме для третього класу. Таким чином,

для кожного показника фінансового аналізу нам необхідно описати множину класів стійкості у вигляді трапецієвидних функцій, які позначаються як $k = (\underline{m}; \overline{m}; a; b)$, рис. 2.

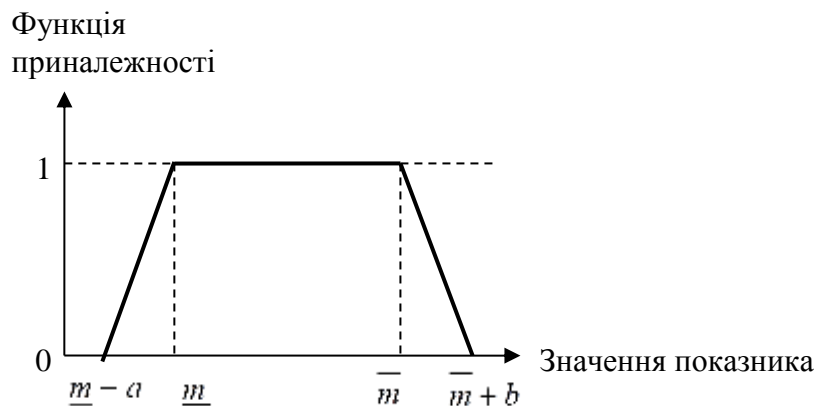


Рис. 2. Трапецієвидна функція для визначення класу стійкості показника

Кожна лінгвістична змінна K складається з p трапецієвидних функцій приналежності, що описують класи стійкості показників фінансового аналізу, тобто: $K = \{k_1, k_2, \dots, k_p\}$.

Таким чином, робота з лінгвістичними змінними зводиться до наступних етапів:

– визначити лінгвістичні змінні K для кожного показника фінансового аналізу, з урахуванням їхніх класів стійкості;

– оскільки для обчислення інтегрального показника кожний показник фінансового аналізу спочатку проходить процедуру нормування, його відповідна лінгвістична змінна K , рис. 1, також повинна бути пронормована. Це означає, що нижня межа першого класу стійкості

$\underline{m} - a$ буде дорівнювати 0, а верхня межа останнього класу стійкості $\overline{m} + b$ буде дорівнювати 1;

– на основі пронормованих лінгвістичних змінних обчислюються класи стійкості спочатку для групових показників, а потім – для інтегрального, з урахуванням системи переваг експерта.

Позначимо пронормовану логістичну змінну як:

$$K_{norm} = \{k_{1,norm}, k_{2,norm}, \dots, k_{p,norm}\}.$$

Відповідно, кожна функція приналежності $k_{i,norm}$ буде задаватись як:

$$k_{i,norm} = (\underline{m}_{i,norm}; \overline{m}_{i,norm}; a_{i,norm}; b_{i,norm}).$$

Тоді, нормовані параметри функції приналежності $k_{i,norm}$ будуть обчислюватись за формулами:

$$\underline{m}_{i,norm} = \frac{m_i - (m_1 - a_1)}{(m_p + b_p) - (m_1 - a_1)}, \quad (1)$$

$$Z = \sum_{j=1}^n (\alpha^{(j)} \times K_{norm}^{(j)}) = \left\{ \sum_{j=1}^n a^{(j)} \times K_{1,norm}^{(j)}, \sum_{j=1}^n a^{(j)} \times K_{2,norm}^{(j)}, \dots, \sum_{j=1}^n a^{(j)} \times K_{p,norm}^{(j)} \right\}, \quad (5)$$

Таким чином, отримана логістична змінна інтегрального показника складається з p трапецієвидних функцій приналежності, кожна з яких відповідає за свій інтервал стійкості. Дані функції приналежності використовуються для діагностики результатів діяльності підприємств на основі попередніх ро-

$$\overline{m}_{i,norm} = \frac{\overline{m}_i - (m_1 - a_1)}{(m_p + b_p) - (m_1 - a_1)}, \quad (2)$$

$$a_{i,norm} = \frac{a_i}{(m_p + b_p) - (m_1 - a_1)}, \quad (3)$$

$$b_{i,norm} = \frac{b_i}{(m_p + b_p) - (m_1 - a_1)}, \quad (4)$$

Вагові коефіцієнти показників фінансового аналізу, що входять до складу інтегрального показника, обчислюються методом Сааті з урахуванням переваг експерта. Рівень значущості j -ого показника задається як:

$$\alpha^{(j)} = (\alpha^{(j)}; \alpha^{(j)}; 0; 0).$$

Тоді логістична змінна інтегрального показника, обчислена як сума зважених нормованих логістичних змінних індивідуальних показників, буде розраховуватись за формулою:

зрахунків за розглянутою вище методологією.

Визначивши зони стійкості індивідуальних показників [4] та розрахувавши лінгвістичну змінну інтегрального показника за формулою (5), нами було отримано:

$$Z = \left\{ \begin{array}{l} (0.000, 0.336, 0.000, 0.100), \\ (0.436, 0.564, 0.070, 0.100), \\ (0.664, 0.827, 0.070, 0.080), \\ (0.893, 1.000, 0.050, 0.000) \end{array} \right\}$$

На рис. 3 наведено розраховані 4 класи стійкості інтегрального показника у вигляді трапецієвидних функцій приналежності:

– до першого класу відносяться підприємства з високим рівнем ймовірності дефолту. Функція приналежності приймає значення 1, якщо інтегральний показник знаходиться в межах від 0 до 0,336. Крайня права межа даного класу стійкості приймає значення $0,336 + 0,100 = 0,436$. Це означає, що на проміжку $(0,336; 0,436)$ приналежність підприємства до першого класу знижується та дорівнює нулю на інтервалі $(0,436; 1,000)$;

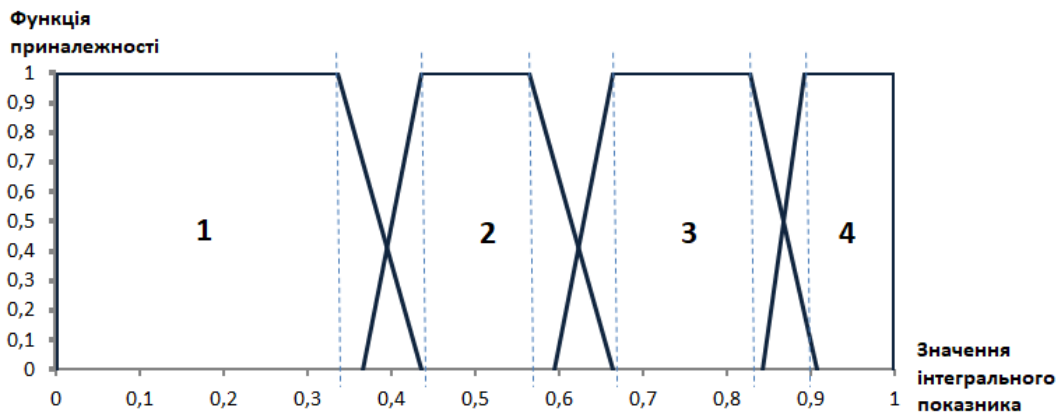


Рис. 3. Інтервали стійкості інтегрального показника для діагностики діяльності підприємств

– до другого класу відносяться підприємства з нестабільним фінансовим станом, в якому присутні ознаки неплатоспроможності. Другому класу відповідає інтегральний показник з інтервалу $(0,366; 0,664)$. Функція приналежності дорівнює 1 на інтервалі $(0,436; 0,564)$;

– до третього класу належать підприємства достатнім рівнем спроможності виконувати свої фінансові зобов'язання та незначною ймовірністю дефолту. Йому відповідає інтегральний показник з інтервалу $(0,594; 0,907)$. Функція приналежності дорівнює 1 на інтервалі $(0,664; 0,827)$;

– до четвертого класу відносяться підприємства з високою прибутковістю та спроможністю виконувати свої фінансові зобов'язання. Четвертому класу відповідає інтегральний показник з інтервалу $(0,842; 1,000)$. Функція приналежності дорівнює 1 на інтервалі $(0,893; 1)$.

Якщо інтегральний показник приймає значення на перетині класів стійкості, він

буде належати тому класові, де значення функції приналежності є вищим.

Таким чином, ми вирішили проблему ідентифікації значень інтегрального показника діяльності підприємств за класами стійкості з застосуванням нечіткої математики на методичному рівні. Підприємства машинобудівної галузі, які були обрані для отримання результатів діагностики діяльності, станом на початок 2017 року мають такі оцінки вірогідності банкрутства:

1. ПрАТ «АМЗ» – інтегральний показник прийняв значення $Z = 0,364$, що відповідає першому класу стійкості. Тобто дане підприємство має високий рівень ймовірності дефолту;

2. Запорізький механічний завод – інтегральний показник $Z = 0,686$, що відповідає третьому класу стійкості. Це означає, що підприємство має можливості виконувати всі свої короткострокові та довгострокові зобов'язання, ризик ймовірності дефолту незначний;

3. МОТОР СІЧ – інтегральний показник $Z = 0,752$. Це також третій клас стій-

кості, причому, дане підприємство за результатами діагностики показало найкращий результат;

4. ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» – інтегральний показник прийняв значення $Z = 0,467$, що відповідає другому класу. Можна констатувати, що дане підприємство має ознаки неплатоспроможності, а його фінансове становище нестабільне;

5. Запорізький завод високовольтної апаратури – інтегральний показник дорівнює $Z = 0,372$. Це підприємство першого класу стійкості, яке на поточний момент проходить процедуру банкрутства;

6. «Ілліч-агро Донбас» – $Z = 0,524$, це підприємство другого класу стійкості з нестабільним фінансовим становищем.

Ні одне з розглянутих підприємств не належить до четвертого класу стійкості. Графічна інтерпретація співставлення значень інтегральних показників

підприємств машинобудівної галузі з отриманими класами стійкості буде виконуватись нижче, при розгляді розробленої інформаційно-аналітичної системи діагностики.

З метою отримання більш достовірних результатів, сучасна практика діагностики діяльності підприємств виходить з необхідності проведення аналізу за різними методиками з узагальненням отриманих результатів. Порівняємо отримані результати аналізу з законодавчо затвердженою, діючою методикою дискримінантного аналізу для проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту [5]. Дана методика розрізняє підприємства за розміром та галузевою приналежністю. В залежності від цього роздільна функція має різний вигляд та інтервали стійкості. Для великих та середніх підприємств машинобудівної галузі роздільна функція записується у вигляді:

$$Z' = 0,025K_1 + 1,9K_2 + 0,45K_3 + 1,5K_4 + 0,03K_5 - 0,5, \quad (6)$$

де K_1 – коефіцієнт покриття; K_2 – коефіцієнт фінансової незалежності; K_3 – коефіцієнт рентабельності продажів; K_4 – коефіцієнт рентабельності активів; K_5 – коефіцієнт оборотності обігових активів.

Інтегральний показник Z' може приймати значення в таких інтервалах стійкості:

– I клас – високий рівень ймовірності дефолту, $Z' \leq -4,7$;

– II клас – фінансовий стан підприємства є нестабільним, присутні явні ознаки неплатоспроможності, $-4,7 < Z' \leq -0,76$;

– III клас – можливості підприємства виконувати зобов'язання знаходяться нижче середнього рівня, $-0,76 < Z' \leq 0,03$;

– IV клас – достатній рівень спроможності виконувати зобов'язання, ймовірність дефолту незначна, $0,03 < Z' \leq 0,79$;

– V клас – високий рівень спроможності виконувати зобов'язання, ймовірність дефолту найменша, $0,79 < Z'$.

Провівши діагностику підприємств машинобудівної галузі з використанням моделі (6), ми отримали наступні результати:

1. ПрАТ «АМЗ». Протягом досліджуваного періоду з 2012 р. по 2016 рік інтегральний показник Z' приймав значення:

$$Z'_{2012} = 0,025 \times 1,200 + 1,9 \times 0,202 + 0,45 \times 0,055 + 1,5 \times (-0,010) + 0,03 \times 1,830 - 0,5 = -0,020$$

$$Z'_{2013} = 0,025 \times 1,288 + 1,9 \times 0,135 + 0,45 \times (-0,179) + 1,5 \times (-0,081) + 0,03 \times 0,903 - 0,5 = -0,386$$

$$Z'_{2014} = 0,025 \times 1,138 + 1,9 \times 0,080 + 0,45 \times (-0,682) + 1,5 \times (-0,059) + 0,03 \times 0,297 - 0,5 = -0,707$$

$$Z'_{2015} = 0,025 \times 1,036 + 1,9 \times 0,032 + 0,45 \times (-0,237) + 1,5 \times (-0,046) + 0,03 \times 0,674 - 0,5 = -0,568$$

$$Z'_{2016} = 0,025 \times 1,064 + 1,9 \times 0,032 + 0,45 \times (-0,044) + 1,5 \times 0,000 + 0,03 \times 0,194 - 0,5 = -0,426$$

За даними проведених розрахунків протягом 2012-2014 років інтегральний показник діяльності підприємства погіршував своє значення, а в 2015-2016 роках спостерігалось незначне покращення. Крім того, підприємство в останні роки належало до III класу стійкості, для якого спроможність виконувати свої зобов'язання знаходиться на рівні нижче середнього, а ймовірність дефолту не визначена.

2. Запорізький механічний завод. За результатами оцінки результатів діяльності підприємства у 2016 р. було отримано значення інтегрального показника $Z'_{2016} = 1,845$. Згідно класифікації, Z' відповідає V класу стійкості, тобто, найвищому рівню спроможності підприємства виконувати свої зобов'язання. Це підтверджує результати попередньої діагностики з використанням апарату нечіткої математики. Однак, як бачимо, модель (6) показує більш оптимістичну оцінку за рахунок деяких особливостей її використання:

– дискримінантна функція (6) оперує фактичними, а не нормованими значеннями показників фінансового аналізу. Це призводить до того, що коли будь-який з показників моделі має екстремальне велике, або екстремальне мале (від'ємне) значення, це одразу ж позначається на інтегральному показнику Z' . Тобто, нетипове відхилення значення одного з показників повністю буде визначати результат діагностики, в той же час, інші показники не зможуть вплинути на нього відповідним чином.

– в нашому випадку таким нетиповим показником виявився коефіцієнт покриття K_1 , який розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства. За результатами 2016 р. він дорівнював 18,690, тому що підприємство характеризувалось дуже малими обсягами короткострокового позикового капіталу. Завдяки цьому значення Z' суттєво зросло. В той же час, низький рівень ділової актив-

ності та помірні показники рентабельності було нівельовано. Крім того, незважаючи на багаторазову перевагу обсягу оборотних активів над поточним зобов'язаннями, коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 0,114, що значно нижче рекомендованого значення.

Таким чином, використовуючи для розрахунків модель (6), слід мати на увазі вказані застереження.

3. МОТОР СІЧ – інтегральний показник $Z'_{2016} = 1,144$, що відповідає V класу стійкості. На сьогоднішній день підприємство має можливість своєчасно погашати всі короткострокові та довгострокові зобов'язання при мінімальному ризику банкрутства. Результати оцінки є близькими до попередньої діагностики: коефіцієнт кореляції між Z' та Z протягом 2012-2016 років дорівнює 0,927.

4. ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» – інтегральний показник $Z'_{2016} = -1,862$, що відповідає II класу стійкості. Це означає, що в фінансовому стані підприємства присутні ознаки нестабільності і за певних умов підприємство може виявитись неплатоспроможним. Результати оцінки повністю співпали з висновками попередньої проведеної діагностики. Коефіцієнт кореляції між Z' та Z за 2012-2016 роки дорівнював 0,576, тобто прослідковувалась середня пряма залежність. Не достатньо щільний зв'язок пояснюється значними коливаннями показників рентабельності в моделі (6), що вплинуло на динаміку Z' . Так за даний період рентабельність активів коливалась від -78,8% до 6,82%.

5. Запорізький завод високовольтної апаратури – інтегральний показник $Z'_{2016} = -0,292$, що відповідає III класу стійкості дискримінантної моделі (6). В той же час, результати попередньої діагностики вказали на високу ймовірність дефолту. Враховуючи, що на сьогоднішній день це підприємство проходить визначену законодавством України процедуру банкрутства,

можна вважати, що результати попереднього аналізу з використанням нечіткою математики виявились більш адекватними. Однак, кореляція між Z' та Z залишалась на високому рівні і становила 0,977.

б. «Ілліч-агро Донбас» – інтегральний показник $Z'_{2016} = 0,082$ знаходиться на межі III та IV класу стійкості, що вказує на можливі фінансові труднощі. Дана оцінка дещо відрізняється від попередніх результатів діагностики, які вказали на нестабільне фінансове становище з проблемами ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості. Кореляція між Z' та Z склала 0,971.

Таким чином, в результаті порівняльного аналізу можна стверджувати, що розроблений методичний підхід до діагностики діяльності підприємств машинобудівної галузі має високо корельований прямий зв'язок з результатами застосування існуючої на законодавчому рівні методики дискримінантного аналізу для проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту. Виявлені певні відмінності пов'язані, по-перше, з особливостями застосування роздільної функції (6) в умовах екстремальне високих та низьких значень показників, а по-друге, з системою переваг експертів, які визначають межі стійкості показників фінансового аналізу та їхні пріоритети.

Проведена діагностика діяльності підприємств машинобудівної галузі з використанням розробленої методології вказала на сильні та слабкі сторони суб'єктів господарювання, а також на тенденції їхнього розвитку. Наступним етапом даного дослідження є розробка рекомендацій щодо покращення їхнього фінансового стану з метою зниження ризику банкрутства [6-9]. Критерієм, за яким ми будемо оцінювати якість запропонованих рекомендацій є значення інтегрального показника, який повинний максимізуватись. Таким чином, інтегральний показник буде виступати цільовою функцією даної оптимізаційної задачі.

Інтегральний показник залежить безпосередньо від визначеної множини показників

фінансового аналізу, які в свою чергу розраховуються на основі балансу та звіту про фінансові результати. Таким чином, впливаючи на структуру активів підприємства та джерел їхнього фінансування, ми тим самим маємо можливість впливати на показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, а отже й на інтегральний показник. Для зручності обчислень, статті балансу представляються в агрегованому вигляді, з урахуванням їхнього функціонального призначення. Крім того, слід мати на увазі, що при розрахунку показників головну роль відіграють не абсолютні значення агрегованих статей, а структура балансу, оптимізуючи яку ми маємо можливість забезпечити зростання цільової функції [10]. Отже, в якості змінних оптимізаційної задачі виступають частки агрегованих статей в валюті балансу. Позначимо їх як

$$X = \{X_i^{(A)}, X_j^{(M)}\}, \quad i = 1..m; j = 1..n,$$

де $X_i^{(A)}$ – частки агрегованих статей активу балансу; m – кількість агрегованих статей активу; $X_j^{(M)}$ – частки агрегованих статей пасиву балансу; n – кількість агрегованих статей пасиву.

Оптимальна структура балансу $X_{onm} = \{X_{i,onm}\}$ повинна задовольняти системі обмежень:

– по-перше, частка агрегованої статті балансу не може бути від'ємною величиною, тому $X_i^{(A)} \geq 0, \quad i = 1..m; X_j^{(M)} \geq 0, \quad j = 1..n;$

– по-друге, сума часток статей, що входять до активу $\sum X_i^{(A)}$ та пасиву балансу $\sum X_j^{(M)}$ повинні дорівнювати 100%, тобто: $\sum X_i^{(A)} = \sum X_j^{(M)} = 100\%;$

– по-третє, запропоновані зміни в структурі балансу повинні бути практично досяжні. Інтенсивність запропонованих зрушень будемо вимірювати за допомогою середнього лінійного відхилення:

$$L = \frac{\sum_{i=1}^{m+n} |X_{i,0} - X_{i,onm}|}{m+n}, \quad (7)$$

Даний показник характеризує величину структурних зрушень, яку необхідно подолати для переходу від поточної структури балансу до запропонованої. Чим більше значення прийме показник середнього лінійного відхилення L , тим більш глибокі структурні зрушення необхідно здійснити в балансі підприємства. Однак, зі зростанням L інтегральний показник також буде збільшуватись. В даному випадку допустиму величину структурних зрушень пропонується обмежити його максимальним значенням за останні три роки.

Враховуючи все вищесказане, оптимізаційна модель для розробки рекомендацій щодо управління структурою балансу набуває вигляду:

$$Z = f(X_{i,onm}^{(A)}, X_{j,onm}^{(П)}) \rightarrow \max, \quad (8)$$

$$\frac{\sum_{i=1}^{m+n} |X_{i,0} - X_{i,onm}|}{m+n} \leq L_{\max},$$

$$\sum X_{i,onm}^{(A)} = \sum X_{j,onm}^{(П)} = 100\%,$$

$$X_i^{(A)} \geq 0, \quad i = 1..m; \quad X_j^{(П)} \geq 0, \quad j = 1..n$$

За результатами вирішення задачі (8) ми отримаємо вектор $X_{onm} = \{X_{i,onm}\}$, за допомогою якого можна перейти до абсолютних значень агрегованих статей балансу: $C_{onm} = \{C_{i,onm}\} = \{B \times X_{i,onm}\}$, де B – валюта балансу. Тоді, рекомендовані зміни статей можна розрахувати як: $\Delta C_i = C_{i,onm} - C_{i,0}$.

Реалізація розглянутих в даному розділі методів та моделей діагностики діяльності підприємств машинобудівної галузі, з розробкою заходів щодо покращення їхнього фінансового стану, потребує автоматизації розрахунків з використанням сучасних інформаційних технологій. Тому подальше до-

слідження присвячено розробці відповідної інформаційно-аналітичної системи.

Висновки. Запропонований методичний підхід до діагностики діяльності підприємств базувався на інтегральній оцінці їхнього фінансового стану. Головною проблемою такої оцінки є ідентифікація значень інтегрального показника за класами стійкості. В рамках даного дослідження для її вирішення було запропоновано використовувати методи нечіткої математики. В результаті було отримано межі чотирьох класів стійкості, що дозволило ідентифікувати поточний стан розглядаємих підприємств:

– ПрАТ «АМЗ» та Запорізький завод високовольтної апаратури відносяться до I класу стійкості, а отже мають високий рівень ймовірності дефолту;

– ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» та «Ілліч-агро Донбас» відносяться до II класу стійкості. Це означає, що підприємства мають ознаки неплатоспроможності, а їхній фінансовий стан нестабільний;

– Запорізький механічний завод та МОТОР СІЧ відносяться до III класу стійкості. Тобто, підприємства можуть виконувати свої короткострокові та довгострокові зобов'язання, ризик ймовірності дефолту незначний.

Для перевірки достовірності отриманих результатів нами було проведено порівняльний аналіз з законодавчо затвердженою методикою дискримінантного аналізу потенційного бенефіціара інвестиційного проекту. В результаті між вказаними моделями було виявлено високо корельований прямий зв'язок.

Для розробки рекомендацій щодо покращення фінансового стану розглядаємих підприємств нами було запропоновано оптимізаційну модель, що дозволяє максимізувати інтегральний показник шляхом управління структурою господарських засобів та джерел їх фінансування в межах допустимих структурних зрушень.

Список використаних джерел:

1. Мамрак О. Определение класса финансовой надежности предприятия на примере металлургической отрасли / О. Мамрак // Экономика. Финансы. Право. – 2002. – № 5. – С. 13–16.

2. Кофман А., Хил Алуха Х. Введение теории нечетких множеств в управлении предприятиями. – Мн.: Высшая школа, 2002. – 224 С.

3. Недосекин А.О. Применение теории нечетких множеств к задачам управления финансами. / А.О. Недосекин // Аудит и финансовый анализ – 2000. – №2. – С. 137–160.

4. Блудова Т. В. Розробка значимого набору показників з урахуванням нормативів для моделювання фінансового стану підприємства і управління його діяльністю / Т. В. Блудова, М. С. Островська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2005. – № 6 (49). – С. 67–72.

5. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту», № 616 від 14.07.2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : – <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16/page>

6. Сметанюк О. А. Алгоритм визначення антикризових заходів на основі результатів діагностики фінансового стану підприємства / О.А.Сметанюк // Вісник СумДУ. – 2007. – № 1. – С. 163–168. – (Серія Економіка).

7. Колісник М. К. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні : монографія / М. К. Колісник. – Львів : Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2009. – 208 с.

8. Гончарук А.Г. Методологические основы оценки и управление эффективностью предприятия: Монография / А.Г. Гончарук. – Одесса «Астропринт», 2008. – 288 с.

9. Картохіна Н.В. Діагностика фінансового стану підприємства як основа для прийняття рішень у системі антикризового управління / Н.В.Картохіна // Формування ринко-

вих відносин в Україні. — 2008. — №9 (88). — С. 19-24.

10. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : монографія / Лахтіонова Л. А. – К. : КНЕУ, 2001. – 387с.

REFERENCES:

1. Mamrak, O. (2002), Definition of the class of financial reliability of the enterprise by the example of the metallurgical industry, *Economy. Finances. Right.*, No. 5., pp. 13-16.

2. Kofman, A. and Khil Alukha H. (2002), Introduction of the theory of fuzzy sets in the management of enterprises, *Mn.: Higher school*, 224 p.

3. Nedosekin, A.O. (2000), Application of the theory of fuzzy sets to the tasks of financial management, *Audit and financial analysis*, №2, pp. 137-160.

4. Bludova, T. and Ostrovska, M. (2005), Development of a meaningful set of indicators taking into account the norms for modeling the financial state of the enterprise and managing its activities, *Formation of market relations in Ukraine*, No. 6 (49), pp. 67-72.

5. Order of the Ministry of Finance of Ukraine “On Approval of the Procedure for Assessing the Financial Condition of a Potential Beneficiary of an Investment Project”, No. 616 dated July 14, 2016 [Electronic Resource]. - Access mode: - <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16/page>

6. Smetanyuk, O. A. (2007), Algorithm for definition of anti-crisis measures on the basis of the results of diagnostics of the financial condition of the enterprise, *Visnyk SumDU (Series of Economics)*, No. 1., pp. 163-168.-

7. Kolisnik, M. K. (2009,) Anticrisis management of industrial and economic structures in mechanical engineering: monograph, *Lviv: Publishing House of the National University “Lviv Polytechnic”*, 208 p.

8. Goncharuk, A.G. (2008), Methodological bases of estimation and management of enterprise efficiency: Monograph, Odessa “Astroprint”, 288 p.

9. Kartokhin, N.V. (2008), Diagnostics of the financial state of the company as a basis for

decision-making in the system of crisis management, *Formation of market relations in Ukraine*, No. 9 (88), pp. 19-24.

10. Lakhtionova, L. A. (2001), *Financial analysis of subjects of management: monograph*, K.: KNEU, 387 p.

Л.В. Кириленко аспирантка кафедры учет и налогообложение,

Н. Н. Шмыголь, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой учета и налогообложения, Запорожский национальный университет, г. Запорожье.

**ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ
ИДЕНТИФИКАЦИИ
ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ДЛЯ
ПРЕДПРИЯТИЙ
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ
ОТРАСЛИ**

Актуальность исследуемой темы обусловлена необходимостью проведения эффективной диагностики финансового состояния предприятия для своевременного выявления вероятности банкротства. Предметом исследования являются теоретико-методологические и прикладные аспекты использования методов идентификации финансового состояния предприятия. Цель - обоснование эффективного применения методов диагностики финансового состояния для предприятий машиностроительной отрасли. Базовыми принципами исследования выступают использования математических подходов, и методов диагностики. В качестве вывода, приводится необходимость разработки мероприятий по улучшению финансового состояния на основе автоматизации расчетов с использованием современных технологий. На практике это будет способствовать решению перечня задач, возникающих при проведении диагностирования.

Ключевые слова: теория нечетких множеств, финансовый анализ, финансовая устойчивость, интегральный показатель.

LIANA KYRYLENKO, postgraduate student of the Department of Accounting and Taxation, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine.

NADIIA SHMYHOL, Doctor of Economics, Professor, Head of Accounting and Taxation Department, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine.

APPLICATION OF METHODS OF IDENTIFICATION OF FINANCIAL CONDITION FOR ENTERPRISES OF MACHINE-BUILDING INDUSTRY

Purpose.

The purpose of the scientific article is to study the application of methods for identifying the financial condition for the enterprises of the machine-building industry

Design/methodology/approach.

The basic principles of research are the use of mathematical approaches, and diagnostic methods.

Findings.

As a conclusion, it is necessary to develop measures to improve the financial condition on the basis of automation of calculations using modern technologies. To develop recommendations for improving the financial condition of the companies under consideration, we proposed an optimization model that allows maximizing the integral indicator by managing the structure of economic assets and sources of their financing within the limits of permissible structural changes.

Research limitations/implications.

In the framework of this study, for the purpose of solving an integrated assessment of the financial condition of the enterprise, it was proposed to use methods of fuzzy mathematics. As a result, the boundaries of the four classes of stability were obtained, which made it possible to identify the current state of the enterprises under consideration:

Originality/value.

In practice, this will help to resolve the list of tasks that arise during diagnosis. To verify the reliability of the results, we conducted a comparative analysis with the legally approved

method of discriminant analysis of the potential beneficiary of the investment project. As a result, a highly correlated direct link was found between these models.

Key words: fuzzy sets theory, financial analysis, financial stability, integral indicator.

УДК 332.2

**ПИТАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ**

О.В. Лазарєва, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри управління земельними ресурсами, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв

Актуальність досліджуваної теми зумовлена нагальною необхідністю підвищення рівня кадрового забезпечення в системі управління земельними ресурсами, вивченням їх фахової компетентності, професіоналізму та ефективної роботи. Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти кадрового забезпечення в системі управління земельними ресурсами. Метою дослідження є розвиток теоретико-методологічних основ кадрового забезпечення в системі управління земельними ресурсами та розробка заходів щодо формування кадрового потенціалу для землевпорядного виробництва. Базовими принципами дослідження виступають абстрактно-логічний, аналізу і синтезу, методи аналогії та узагальнення. Наукова значущість роботи полягає в тому, що необхідність врахування набутих вмій та навичок при формуванні кадрового потенціалу в системі управління земельними ресурсами дозволить впевнено інтегруватися у нову систему економічних відносин суспільства. Як висновок, наголошується, що для підвищення рівня підготовки фахівців із землевпорядкування наук мають бути створені належні умови для активізації належного навчального процесу, що сприятиме удосконаленню кадрового забезпечення державних місцевих органів земельних ресурсів, створить умови для підвищення ефективності державного управління в сфері землекористування.

Ключові слова: кадрове забезпечення, управління земельними ресурсами, землевпорядний профіль, вищі навчальні заклади.

Постановка проблеми. Негативні тенденції в організації використання земель підприємствами та громадянами вказують на наявність малоефективної системи управління землекористуванням. В той же час зміни в економічному житті України, пов'язані зі створенням сучасної ринкової економіки, вимагають принципово нових підходів до формування кадрового потенціалу в системі управління земельними ресурсами. Тому професійна підготовка управлінських кадрів всіх ланок вертикальної ієрархії особливо необхідна нині для України, оскільки лише завдяки їм можна забезпечити умову раціонального використання і охорони земель, втілити в життя ідеологію земельної реформи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням функціонування вітчизняної вищої освіти присвячені праці таких вчених, як Т. Алексеєнко [1], Н. Мельник [2], В. Панасюк [3], Т. Яровенко [4] та ба-

гатьох інших. В їхніх працях розкриваються питання функціонування системи навчальних закладів, вивчаються місткість національного ринку освітніх послуг.

В системі управління земельними ресурсами питанням кадрового забезпечення присвячено праці таких вчених як Д. Бабміндра, С. Войтенко, Д. Добряк, О. Дорош, О. Канаш, А. Мартин, Л. Новаковський, А. Третяк і ін. В їхніх працях розроблено рекомендації щодо вдосконалення напрямів, за якими здійснюється підготовка фахівців у сфері землекористування [5, с. 71], обґрунтовані показники, які дозволяють здійснювати оцінку ефективності управлінських дій в цій сфері [6, с. 140], визначено заходи щодо успішної підготовки кадрів для державних земельних органів [7, с. 153], досліджуються проблеми розробки навчальних програм із землеустрою та кадастру [8, с. 98].

Разом з тим сучасна методологічна база не в повній мірі розкриває питання кадрового забезпечення в системі управління земельними ресурсами. Але враховуючи глибокі відмінності регіонів України між собою, підготовка фахівців землевпорядного виробництва повинна носити регіональний характер. Власне, авторські бачення у цьому контексті і представляють актуальність публікації.

Формулювання цілей статті. Виходячи з вищевикладеного метою статті є вивчення питання кадрового забезпечення системи управління земельними ресурсами та розробка заходів щодо формування кадрового потенціалу для землевпорядного виробництва.

Методологічну основу проведеного дослідження склали теоретичні положення економічної науки, наукові праці вітчизняних вчених, присвячені проблемам підготовки кадрів системи управління земельними ресурсами.

Виклад основного матеріалу. Взагалі, успіх земельних перетворень значною мірою визначається рівнем кадрового забезпечення. Тому професійна підготовка управлінських кадрів всіх ланок вертикальної ієрархії особливо необхідна нині для України, оскільки лише завдяки їм можна забезпечити умову раціонального використання і охорони земель, втілити в життя ідеологію земельної політики.

Аналізуючи умови підготовки тих професійних навичок, які вимагають від землевпорядника реалії сьогодення, вважаємо за необхідне висвітлити їх проблемні сторони. Так, в Україні підготовка фахівців для землевпорядного виробництва переважно здійснюється на базі провідних землевпорядних факультетів Львівського та Харківського національних аграрних університетів, Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича, Національного університету водного господарства та природокористування, Національного університету біоресурсів та природокористування. Водночас, зазначені навчальні заклади мають різні навчальні програми, з

врахуванням суб'єктивного розуміння компетентностей фахівця за спеціальністю «Геодезія та землеустрій» галузі знань «Архітектура та будівництво».

Так, значну частину освітньо-професійної програми відведено на вивчення циклу геодезичних дисциплін, в той час як на навчання спеціальних землевпорядних, земельно-кадастрових та економічних дисциплін залишається недостатньо часу. Зазначене призводить до звуження можливостей якісної підготовки землевпорядників, здатних працювати в умовах ринкової економіки.

Тому вважаємо, що нині необхідною є розробка єдиних освітньо-професійних програм підготовки землевпорядних кадрів у навчальних закладах України. Причому, доцільно поєднати навчальні плани технічних та аграрних вузів таким чином, щоб у технічних вузах велася поглиблена підготовка спеціалістів з геодезії, картографії та галузевих кадастрів, а в аграрних – із землевпорядкування і земельного кадастру [9, с. 36].

Справедливо відзначає Сохнич А.Я. [10], що під час підготовки фахівців потрібно особливу увагу приділити циклу дисциплін, що дає змогу випускникам працювати на сучасному рівні з використанням найефективніших методів та новітніх програмних продуктів, з урахуванням змін у земельному законодавстві.

Незаперечним є факт відкриття спеціальності «Управління земельними ресурсами», що забезпечить глибокий рівень знань не тільки управлінських функцій, але й методів управління земельними ресурсами.

За словами Ступеня М.Г. [8] значну частину освітніх програм відведено на вивчення геодезичних дисциплін, а на вивчення спеціальних землевпорядних, земельно-кадастрових та економіко-планувальних дисциплін залишається мало часу. Зазначений факт не дає можливості вести підготовку кваліфікованих фахівців для державних органів із земельних ресурсів та організацій землевпорядного профілю.

Формування інноваційної теорії та практики управління землекористуванням, системи якісних управлінських кадрів, здатних приймати адекватні рішення щодо забезпечення умови раціонального землекористування, потребує нових наукових пошуків свого вирішення.

У процесі навчання необхідно зосередити увагу на вивченні таких дисциплін як бізнес-планування, основи ринкової еко-

номіки, основи підприємництва, правове регулювання земельних відносин, земельний менеджмент та маркетинг, економічний аналіз, ринок землі та земельний консалтинг і ін. В межах дослідження нами проаналізовано аспекти, що повинні бути опановані спеціалістами у галузі управління земельних ресурсів під час вивчення зазначених дисциплін (табл.1).

Таблиця 1

Вміння, які повинні бути враховані при формуванні кадрового потенціалу в системі управління земельними ресурсами

Навчальна дисципліна	Набуті вміння
1	2
Основи ринкової економіки	- обґрунтування структури управління виробничими відносинами; - розмежування повноважень між органами законодавчої, виконавчої та судової гілок влади на загальнодержавному рівні в галузі земельних відносин; - координація роботи міністерств та відомств в напрямку усунення міжвідомчих неузгодженостей з питань управління земельними ресурсами; - визначення та врахування в діяльності специфіки управління землями державної та комунальної власності; - втілення в життя ідеології земельної політики
Бізнес-планування	- опанування механізмів фінансування операцій із землею; - моделювання системи управління земельними ресурсами; - розробка проектів землевпорядкування території; - планово-картографічне забезпечення системи управління земельними ресурсами; - встановлення меж земельних ділянок на забудованих територіях; - застосування системи автоматизованого проектування.
Основи підприємництва	- опанування механізмів оподаткування земельно-ринкових трансакцій; - впровадження нових інформаційно-інтелектуальних технологій в систему управління земельними ресурсами; - здійснення орендних операцій із землею.
Земельний менеджмент та маркетинг	- забезпечення життєздатності підприємства в умовах конкуренції; - розробка та реалізація Програм розвитку земельних відносин на регіональному рівні; - сегментація земельних відносин
Економічний аналіз	- здійснення аналізу використання земельно-ресурсного потенціалу; - застосування прийомів елімінування для виключення впливу факторів на результативну ознаку і обґрунтування на цій основі змістовних пропозицій; - моделювання процесів оптимізації раціонального використання землі; - розробка концептуальних засад ресурсозберігаючого землекористування.
Ринок землі	- управління процесом набуття і реалізації права на землю; - обґрунтування та розробка заходів з інвестиційно-інноваційної активності в землекористуванні; - здійснення операцій з економічного регулювання обігу землі; - здійснення операцій із земельними ділянками
Правове регулювання земельних відносин	- наукове обґрунтування теорії та методології земельного права; - розробка принципів, норм та інститутів земельного права; - розробка правових механізмів управління земельними ресурсами; - знання та конституційне обґрунтування прав і обов'язків власників землі та землекористувачів; - обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення існуючої нормативно-правової бази регулювання земельних відносин

1	2
Земельний консалтинг	- вироблення науково обгрунтованої стратегії розвитку земельних відносин на тривалу перспективу; - створення оптимальних організаційних структур системи управління земельними ресурсами; - здійснення авторського нагляду за виконанням проектів землевпорядкування території

Враховання набутих вмінь забезпечить формування якісно нового кадрового потенціалу регіональних управлінь та відділів Держгеокадастру України, що дозволить інтегруватися у нову систему економічних відносин суспільства.

За словами Третяка А.М. [9, с. 132-133] підготовку кадрів в системі управління земельними ресурсами слід розуміти як здобутки освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня (бакалавр, магістр) за напрямками «Архітектура та будівництво», «Управління та адміністрування», «Природничі науки» та спеціальностями, пов'язаними з професійною управлінською, екологічною, економічною, науковою та іншою діяльністю у складі центральних і місцевих органів виконавчої влади.

З метою забезпечення якісного добору працівників, що мають професійні навички, які ґрунтуються на сучасних знаннях в галузі землеустрою і аналітичних здібностях, необхідним є формування кадрового резерву.

Важливим аспектом підготовки висококваліфікованих фахівців є організація курсів підвищення кваліфікації у галузі земельних відносин, що дозволяє реалізувати концепцію безперервної освіти, яка поширена в західних країнах: справжній фахівець навчається все своє життя, щоб постійно відповідати вимогам, які з часом змінюються.

Крім того, не викликає сумніву й те, що підготовку конкурентоздатних фахівців в галузі земельних відносин повинен здійснювати професійно грамотний персонал. Причому, при вирішенні кадрового питання професорсько-викладацького складу враховується наявність наукових ступенів та вчених звань. Вищими навчальними закладами, що готують фахівців землевпорядного виробництва, особлива увага має звертатися на формуван-

ня контингенту викладачів, які працюватимуть на постійній основі.

Заслугує на увагу думка З. Шевченко, яка стверджує, що «викладацька фаховість повинна визначатися не вузькою профільованістю дисциплін, як це може бути в інших галузях, а широкопрофільністю» [11, с. 46]. Цілком очевидним є те, що викладач із дисциплін земельного кадастру, правового регулювання земельних відносин не може не знати геодезії та ґрунтознавства, оскільки, щоб узаконити господарські операції із землею, необхідно мати уявлення про структуру ґрунту, його властивості і ін.

За підрахунками фахівців, на сьогодні в Україні працює близько 30% викладачів, які обізнані в землевпорядкуванні минулих років, а у проблемах сучасного землевпорядкування не дуже орієнтуються. До того ж майже 60% викладачів не працювали на виробництві [12, с. 18].

На наш погляд, фахівець землевпорядного виробництва має бути здатним здійснювати юридичні операції із землею, володіти знаннями із геодезії, має вміти визначити економічну чи екологічну ефективність використання земельної ділянки. Важливе значення надається вмінню викладача працювати з програмно-прикладними комплексами, застосовувати сучасні ГІС-технології в процесі викладання дисциплін. Відтак і студент, закінчивши навчання, повинен вміти проявляти знання з використання спеціалізованого програмного забезпечення у повсякденній виробничій діяльності. Закінчивши вищий навчальний заклад, студенти повинні отримати знання з формування кадастрових баз даних, як організувати процес взаємодії даних, забезпечити захист інформації тощо.

Крім того, викладання теоретичних питань краще доручати професійним викладачам навчального закладу, а проведення прак-

тичних занять - провідним спеціалістам у галузі земельних відносин та науково-дослідних установ.

До того ж навчальні плани повинні коригуватися відповідно до тенденцій розвитку земельних відносин. До них мають бути внесені нормативні й вибіркові дисципліни за вибором навчального закладу та студентів.

Як свідчить аналіз навчальних планів підготовки бакалаврів, у вищих навчальних закладах на вивчення геодезичних дисциплін згідно із Стандартами вищої освіти відводиться близько 28% від загального обсягу академічних годин. В той же час для вивчення спеціальних дисциплін з управління земельними ресурсами, земельного кадастру, землевпорядного проектування та інших можна використати лише до 24% від загальної кількості годин [13].

У навчальних програмах підготовки фахівців для землевпорядного виробництва мають бути дисципліни економічного профілю. При вкладанні економічних дисциплін потрібно дати студентам чітке уявлення про сучасні методи оцінки землі, виховувати в них сучасних ринковий підхід до вирішення питань, пов'язаних із веденням земельного кадастру, реєстрацією землі, управлінням земельними ресурсами і ін.

Крім того, вагоме значення для успішного проведення навчального процесу має навчальна практика, що покликана сформуванню професійну орієнтацію, дозволяє набутти практичні навички, ознайомитися з такими елементами програмного матеріалу, які не можуть бути успішно засвоєні в умовах аудиторних занять та за допомогою підручників і навчальних посібників [14]. Не менш важливе значення у навчанні має практична підготовка спеціалістів. Навички практичної діяльності студенти мають набувати безпосередньо під час проходження виробничих практик у районних або міських територіальних управліннях Держгеокадастру. Практика вимагає від майбутніх фахівців-землевпорядників поглиблених знань щодо розробки схем та проектів із використання та охорони земель із врахуванням особливостей реалій сьогодення. Не менш вагому базу

знань необхідно застосувати під час упорядкування земель населених пунктів та здійснення кадастрового землеустрою.

Враховуючи інтеграційний вектор системи вищої освіти України в систему світової освіти, необхідною є підготовка не лише бакалаврів, а й магістрів землевпорядного виробництва. Крім того, кваліфікаційні вимоги до випускників мають відповідати нормам чинного законодавства, конституційним заходам ефективного використання та охорони земельних ресурсів, запровадженню і функціонуванню ринку земельних ділянок і ін. При цьому основними напрямками у підготовці магістрів мають бути наукова діяльність та наукове прогнозування раціонального використання земельних ресурсів. Причому, особливостями сучасного етапу розвитку наукової діяльності повинно стати:

- посилення уваги до фундаментальних і наукових досліджень з проблем землеустрою, оцінки земель та земельного кадастру;

- поглиблення прикладних досліджень на основі сучасних технічних засобів, застосуванні нових інформаційних технологій та геоінформаційних систем;

- обґрунтування та вирішення проблем державного управління земельними ресурсами.

З урахуванням соціально-економічної ситуації, яка склалась в країні, і досі мають місце випадки, коли деякі сільські ради не завжди укомплектовані землевпорядниками, іноді останні працюють за скороченим режимом роботи через відсутність належного фінансування.

За таких обставин на базі районних відділів Держгеокадастру доцільно створювати мобільні групи кваліфікованих землевпорядників, які б за погодженням та завчасно спланованим графіком виїжджали у села для практичного здійснення землевпорядних та земельно-кадастрових робіт. Практика свідчить, що досвідчений землевпорядник за таких умов може обслуговувати 2-3 сільські ради без зниження оперативності вирішення питань у сфері земельних відносин [14, с. 17], що дозволить підвищити оперативне управління земельними ресурсами цих рад.

Іноді відсутні факти такої мобільності, оскільки сучасний стан кадрового забезпечення та відсутність фахівців земельного профілю стримує темпи здійснення земельно-ринкових трансакцій, провокує скарги і нарікання юридичних і фізичних осіб.

Тому з метою вдосконалення роботи із громадянами в територіальні органи Держгеокадастру необхідно:

- своєчасно приділяти увагу розгляду звернень, якості підготовлених відповідей, їх змістовності. Під час підготовки відповідей на звернення громадян, необхідно посилалися на норми чинного законодавства України;

- налагодити конструктивну та ефективну співпрацю з керівництвом відповідних райдержадміністрацій, районних та міських рад, їх виконавчих комітетів;

- активізувати роз'яснювальну роботу з питань регулювання земельних відносин в електронних та друкованих засобах масової інформації, приділяючи особливу увагу питанням, які є найбільш поширеними у зверненні громадян (порядок вирішення спірних питань щодо меж суміжного землекористування, укладання та розірвання договорів оренди земельних ділянок, порядок відшкодування збитків власникам землі та землекористувачам тощо).

Для забезпечення успішного формування кадрового потенціалу системи управління земельними ресурсами необхідно:

- посилити професійну підготовку спеціалістів-землепорядників відповідно до стратегії економічної та земельної реформ, потреб державних органів земельних ресурсів та органів місцевого самоврядування;

- на регіональному рівні запровадити і дотримуватись обов'язкової щорічної атестації працівників на предмет знань земельного законодавства України з урахуванням специфіки повноважень відповідного структурного підрозділу з метою підвищення компетентності спеціалістів земельного виробництва.

Запропоновані заходи сприятимуть удосконаленню кадрового забезпечення державних місцевих органів земельних ресурсів,

створять умови для підвищення ефективності державного управління в сфері землекористування.

Отже, сьогодні для України необхідна професійна підготовка управлінських кадрів, особливо вищої ланки, оскільки лише завдяки ним можна створити умови раціонального використання і охорони земель, втілити в життя ідеологію земельної політики країни. Крім того, критерієм ефективності органів Держгеокадастру має бути наукова складова.

Слід зазначити, що в науковій літературі окреслені принципи фаховості працівників земельного служби [11, с. 47].

Так, принцип державності наголошує на тому, що кожен працівник повинен дбати про державні інтереси. Принцип законності ґрунтується на тому, що всі землепорядні та земельні роботи мають опиратися на законодавчу базу. Принцип сучасності наголошує на тому, що усі знання щодо використання земельних ресурсів є обов'язковою умовою кожного землепорядного проекту. Принцип об'єктивності передбачає вміння змістовно, виважено, ґрунтовно розв'язувати поставлені задачі. Принцип науковості базується на тому, що всі землепорядні роботи повинні відповідати вимогам виробництва (хоча, на нашу думку, сутність цього принципу має базуватися на тому, що земле оціночні та ін. роботи мають виконуватися висококласними та висококваліфікованими спеціалістами). Принцип економічності передбачає те, що проектні та земельно-кадастрові роботи повинні бути економічно вигідними та мають бути спрямовані на раціональне та ефективне використання земельних ресурсів. Принцип авторитетності передбачає вільне володіння державною мовою. Наведені принципи окреслені Врахування зазначених принципів буде доречним в системі управління земельними ресурсами.

Для невідкладного забезпечення успішного функціонування системи управління земельними ресурсами, підготовки та підвищення кваліфікації якісно нового покоління землепорядників, здатних дати оцінку проблемної ситуації в землекористуванні, визначити екологічні, організаційно-

економічні, соціальні та правові аспекти використання землі, основними заходами щодо формування кадрового потенціалу територіальних органів управління земельними ресурсами мають бути:

– узгодження з Міністерством освіти і науки України, галузевими міністерствами переліку вищих навчальних закладів, що можуть готувати кадри земельпорядних спеціальностей;

– розробка єдиних освітньо-професійних та навчальних програм підготовки земельпорядних кадрів;

– з урахуванням включення землі в ринковий обіг відкриття спеціальності «Управління земельними ресурсами»;

– посилене вивчення економічних дисциплін, що дасть змогу обирати економічно найдоцільніший спосіб управління земельними ділянками;

– формування служб земельного консалтингу, що дозволить кваліфіковано на ринкових засадах здійснювати освоєння проєктів землеустрою території;

– забезпечення навчального процесу високопрофесійними викладацькими кадрами з урахуванням досягнень земельпорядної науки і практики, участі викладачів у випуску навчально-методичних матеріалів, залучення до проведення практичних занять працівників управлінь Держгеокадастру, виконання курсових та дипломних проєктів на об'єктах, що відповідають сучасним формам землеволодіння і землекористування.

Запропоновані заходи утверджуватимуть високоефективне управління земельними ресурсами країни, забезпечать розв'язання стратегічних проблем та поточних завдань щодо підготовки фахівців земельпорядного виробництва.

Висновки. З урахуванням вищевикладеного можна зробити висновок, що нині існуюча система підготовки кадрів для потреб системи управління земельними ресурсами не в повній мірі відповідає вимогам ринкової економіки.

Дослідження питань розвитку земельпорядної освіти в системі управління земельними ресурсами свідчить, що розвиток кад-

рового забезпечення земельпорядної служби повинен відбуватися відповідно до стратегії економічної реформи, потреб державних органів земельних ресурсів країни. При цьому для підвищення рівня підготовки фахівців із земельпорядкування наук мають бути створені належні умови для активізації належного навчального процесу.

Для забезпечення успішного формування кадрового потенціалу системи управління земельними ресурсами необхідно:

- посилити професійну підготовку спеціалістів-земельпорядників відповідно до стратегії економічної та земельної реформ, потреб державних органів земельних ресурсів та органів місцевого самоврядування;

- на регіональному рівні запровадити і дотримуватись обов'язкової щорічної атестації працівників на предмет знань земельного законодавства України з урахуванням специфіки повноважень відповідного структурного підрозділу з метою підвищення компетентності спеціалістів земельпорядного виробництва.

Запропоновані заходи сприятимуть удосконаленню кадрового забезпечення державних місцевих органів земельних ресурсів, створять умови для підвищення ефективності державного управління в сфері землекористування.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення ролі земельного менеджменту в системі управління земельними ресурсами.

Список використаних джерел:

1. Біла книга національної освіти України / [Алексєєнко Т.Ф. та ін.; за заг. ред. В.Г. Кременя]; Нац. акад. пед. наук України. – К.: Інформаційні системи, 2010. – 340 с.

2. Мельник Н. Впроваджуємо моніторинг освіти / Н. Мельник // Відкритий урок. – 2006. – № 17-18. – С. 86-89.

3. Панасюк В. Оцінка й оцінна діяльність в освіті та освітніх системах / В. Панасюк // Підручник для директора. – 2008. – № 9. – С. 2-4.

4. Яковенко Т.С. Стан та розвиток сфери освіти в Україні / Т.С. Яковенко // Сталий

розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал. – № 3. – 2016. – С. 25-29.

5. Канаш О.П. Щодо питання про підготовку фахівців у галузі охорони земель / О.П. Канаш, А.Г. Мартин // Землеустрій і кадастр. – 2009. – № 2. – С. 69-72.

6. Третяк А.М. Управління земельними ресурсами: [навч. посібник] / А.М. Третяк, О.С. Дорош. – Київ: ТОВ «Август Рейд», 2008. – 462 с. – (Державний комітет України із земельних ресурсів).

7. Управління землекористуванням: [підручник] / В.В. Горлачук, О.М. Гаркуша, В.Г. В'юн та ін. – За ред. В.В. Горлачука. – Миколаїв: Вид-во «Гліон», 2006. – 376 с.

8. Ступень М.Г. Підготовка фахівців за спеціальністю «Землепорядкування та кадастр» / М.Г. Ступень, Р.Й. Гулько, Р.Б. Таратула // Наука і методика. Збірник науково-методичних праць. – 2009. – № 18. – С. 96-101.

9. Третяк А.М. Стан та проблеми підготовки, підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів у сфері землеустрою / А.М. Третяк, В.М. Третяк, Пендзей Л.П. // Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. – 2016. – № 1-2. – С. 128-135.

10. Підготовка фахівців землепорядного виробництва // Вдосконалення управління персоналом в період економічних трансформацій : монографія / за ред. д. е. н. А. Я. Сохничка. – Львів : Ліга-Прес, 2010. – С. 147 – 174.

11. Шевченко З. Фаховість працівників землепорядної служби – основа забезпечення і дотримання ресурсозберігаючих технологій / З. Шевченко // Землепорядний вісник. - № 5. – 2007. - с. 47.

12. Богіра М. Проблеми у землекористуванні, зумовлені проведенням земельної реформи в Україні, та шляхи їх подолання / М. Богіра, М. Ступень // Землепорядний вісник. – 2012. – № 3. – с. 16-18.

13. Лазовий О.Т. Про підготовку бакалаврів із землеустрою і кадастру [Електронний ресурс] / О.Т. Лазовий, В.В. Тишковець // Режим

base.dnsgb.com.ua/files/journal/Agrarnyj-visnyk

14. Ніколайчук К. Концептуальні підходи та шляхи вдосконалення навчального процесу в системі підготовки фахівців із землепорядкування [Електронний ресурс] / К. Ніколайчук // Режим доступу: www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

15. Гнаткович Д.І. Концептуальні засади підготовки землепорядників у новому столітті / Д.І. Гнаткович, О.Я. Панчук // Землепорядний вісник. - 2001. – № 2. – С. 35-38.

16. Козьмук П.Ф. Питання кадрового забезпечення здійснення земельної реформи / П.Ф. Козьмук // Землепорядкування. – 2001. – № 2. – С. 16-19.

REFERENCES:

1. Kremin, V.G. and Alekseenko T.F. (2010), *Bila kniga nacionalnoy osvity Ukrainy* [White-book of national community of Ukraine]; Nac. akad. ped. nauk Ukrainy. – K.: Informaciyni systemy – 340 s. [in Ukrainian].

2. Melnik, N. (2006), *Vprovadjuemo monitoring osvity* [Inculcate monitoring of education]. *Vidkryty urok*. – Open lesson. – № 17-18. – s. 86-89.

3. Panasuk, V. (2008), *Ocinka y ocinochna dialnist v osviti ta osvitnih systemah* [An estimation and evaluation activity are in education and educational systems]. *Pidruchnik dlya directora - A textbook is for a director*, 9, 2-4. [in Ukrainian].

4. Yakovenko, T.S. (2016), *Stan ta rozvitok sfery osvity v Ukraini* [The state and development of sphere of education are in Ukraine] *Staly rozvitok ekonomicy Miznarodny naukovy-virobnichy zurnal. - Steady development of economy. International scientific and production magazine*, 3, 25-29. [in Ukrainian].

5. Kanash, O.P. and Martin, A.G. (2009), *Shchodo pitannya pro pidgotovku fahivciv u galuzi ohorony zemel* [In relation to a question about preparation of specialists in industry of guard of land] *Zemleustry i kadastr. - Organization of the use of land and cadastre*, 2, 69-72. [in Ukrainian].

6. Tretyak, A.M. and Dorosh, O.S. (2008), *Upravlinnya zemelnymy resursamy: [navc. posibnik] [Management of the landed resources. Trainaid]* Kyiv: TOV «Avgust Treyd», 462 s. [in Ukrainian].
7. Gorlachuk, V.V., Garkusha, O.V. and Vyn V.G. (2006), *Upravlinnya zemlekoristuvanniam [Management land-tenure]*. Mykolayv: Vid-vo «Ilion», 376 s. [in Ukrainian].
8. Stupen, M.G., Gulko, R.Yos. and Taratula, R.B. (2009), *Pidgotovka fahivciv za specialnistu «Zemlevporydkuvannya ta kadastr» [Preparation of specialists after speciality of «Organization of the use of land and cadastre»]. Nauka I metodika. Zbirnik naukovometodichnyh prac. - Science and methodology. Collection of scientifically-methodical labours, 18, 96-101. [in Ukrainian].*
9. Tretyak, A.M., Tretyak, V.M. and Pendzey, L.P. (2016) *Stan ta problem pidgotovki, pidvicennya kvalifikacii I perezpidgotovky kadriv u sfery zemleustrou [The state and problems of preparation, in-plant training and retraining of shots are in the field of organization of the use of land]. Zemleustry, kadastr I monitoring zemel. – Organization of the use of land, cadaster and monitoring of earth, 1-2, 128-135 [in Ukrainian].*
10. Sohnych, A.Ya. (2010), *Pidgotovka fahivciv zemlevporyadnogo virobnyctva [Preparation of specialists of land production]: monografia. – Lviv: Liga-Pres, s. 147-174. [in Ukrainian].*
11. Shevchenko, Z. (2007), *Fahovist pracivnikiv zemlevporyadnoy slugbi – osnova zabazpechennya I dotrimannya resursozberigachih tehnologiy [The professionalism of workers of land service is basis of providing and observance of recourse s technologies]. Zemlevporyadny visnyk. – The land announcer, 5, 47. [in Ukrainian].*
12. Bogira, M. And Stupen, M. (2012), *Problemy u zemlekoristuvanny, zumovleny provedennyam zemelnoy reform v Ukraini, ta shlyahi ih podolannya [Problems in land tenure, predefined by realization of the landed reform in Ukraine, and ways of their overcoming] Zemlevporyadny visnyk. – The land announcer, 3, 16-18. [in Ukrainian].*
13. Lazovy, O.T. and Tishkovec, O.M. *Pro pidgotovku bakalavriv iz zemleustrou i kadastru [About preparation of bachelors from organization of the use of land and cadastre]. Retrieved from: base.dnsgb.com.ua/files/journal/Agrarnyj-visnyk...*
14. Nikolaychuk, K. *Konceptualny pidhody ta slyahi vdoskonalennya navchalnogo procesu v sisteme pidgotovki fahivciv is zemevporyadkuvannya [Conceptual approaches and ways of perfection of educational process are in the system of preparation of specialists on organization of the use of land]. Retrieved from: www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe*
15. Gnatkovich, D.I. and Panchuk, O.Ya. (2001), *Konceptualny zasady pidgotovky zemlevporyadnykiv u novomu stolitty [Conceptual principles of preparation of land surveyors are in a new century]. Zemlevporyadny visnyk. – The land announcer, 2, 35-38. [in Ukrainian].*
16. Kozmuk, P.F. (2001), *Pitannya kadrovogo zabezpechennya zdysnennya zemelnoy reform [Question of the skilled providing of realization of the landed reform]. Zemlevporyadkuvannya. – Organization of the use of land, 2, 16-19. [in Ukrainian].*

Е.В. Лазарева, доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры управления земельными ресурсами, Черноморский национальный университет имени Петра Могила, г. Николаев

ВОПРОСЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗЕМЕЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ

Актуальность исследуемой темы обусловлена необходимостью повышения уровня кадрового обеспечения в системе управления земельными ресурсами, изучением их профессиональной компетентности, профессионализма и эффективной работы. Предметом исследования являются теоретико-методологические и прикладные аспекты кадрового обеспечения в системе управления земельными ресурсами. Целью исследования

является развитие теоретико-методологических основ кадрового обеспечения в системе управления земельными ресурсами и разработка подходов к формированию кадрового потенциала для землеустроительного производства. Базовыми принципами исследования выступают абстрактно-логический, анализа и синтеза, методы аналогии и обобщения. Научная значимость работы состоит в том, что необходимость учета приобретенных умений и навыков при формировании кадрового потенциала в системе управления земельными ресурсами позволит уверенно интегрироваться в новую систему экономических отношений общества. Как вывод, отмечается, что для повышения уровня подготовки специалистов из землеустроительных наук должны быть созданы соответствующие условия для активизации должного учебного процесса, что будет способствовать усовершенствованию кадрового обеспечения государственных местных органов земельных ресурсов, создаст условия для повышения эффективности государственного управления в системе землепользования.

Ключевые слова: кадрового обеспечение, управление земельными ресурсами, землеустроительный профиль, высшие учебные заведения.

OLENA LAZARIEVA, doctor of economic science, associate professor, Assistant Professor of the Department of Management the Land Recourses, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv

QUESTIONS OF SKILL PROVIDING IN MANAGEMENT SYSTEM OF LAND REOURCES

Purpose

The paper purpose is to study the question of the skilled providing of control system by the land resources and development of measures in relation to forming of skilled potential for a land production.

Design/methodology/approach

The basic principles of the research are abstractly logical, method of analogy and synthesis, methods of analogy and generalization.

Findings

The subject of the study is the theoretical, methodological aspects and practical applications of the skilled providing are in control system by land resources. In the article the new approaches is offered near the study of specialists «Geodesy and organization» of the use of land of area of knowledge «Architecture and building». It is marked that in the process of studies it is necessary to give mind on the study of such disciplines as business-planning, bases of market economy, basis of enterprise, legal adjusting of the land relations, land management and marketing, economic analysis, market of the land and land consulting. An idea is reflected, that with the aim of providing of quality selection of workers that have professional skills, a necessity is forming of skilled reserve. It is said, that preparation of competitive specialists in industry of the land relations a literate personnel must carry out professionally and the presence of scientific degrees and scientist of ranks must be taken into account there. Principles of professional preparations of land manager were exposed. Offered by measure in relations to forming of skilled potential of territorial organ of management the land resources.

Research limitations/implications

Scientific meaningfulness of work consists in that the necessity of taking into account of the acquired abilities ability and skills at forming skilled potential in the system of management the land resources will allow to be confidently integrated in the new system of economic relations of society.

Originality/value

Practical value of this research is that gained results and recommendations can be used by land arrangement and land evaluation organizations, agencies of executive power and institutions of local governing and other physical and legal entities.

Keywords: skilled providing, management the land resources, land profile, higher educational establishments.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК: 005 : 316.72 : 005.57 : 334.722

MANAGING CULTURAL DIVERSITY AS CHALLENGE OF ORGANIZATIONAL
CULTURE IN MULTINATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT

IRYNA SHAVKUN, *Doctor of Philosophy, Professor, Dean of the Faculty of Management, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine.*

YANA DYBCHINSKA, *PhD in Philology, associate professor, Head of the Chair of Business Communication, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine.*

Purpose. Global intellectualization of the economy actualizes the urgency to work out a new model of the human resources development and use. The study is aimed at analyzing the essence and purpose of organizational culture as a factor of optimizing cross-cultural relations in multinational business context. The specific paper objectives are: to review the core approaches to the conceptualization of organizational culture; to analyze the concepts of cross-cultural management and cognitive management from the point of view of their common and specific attributes; to outline the possible variations in local operating practices to improve business performance of multinational corporations.

Design/methodology/approach. The research can be defined as executing an investigation to acquire an additional knowledge or idea to add to an existing understanding and knowledge as far as the problem of managing cultural diversity in multinational business context is concerned. The process for this study has involved a combination of research, synthesis and analysis.

Findings. The subject matter of this paper is cultural diversity in multinational business context. The study is conducted to explore how companies manage workforce diversity and its consequences to the company's efficiency as well as to examine how companies deal with challenges that come with employees from diverse cultural backgrounds. Cultural diversity refers to most problematic aspects of multinational companies operating. Successful adaptation managing can result not only in gaining congruence in the various cultures where they operate. Such business practice is probable to convert cultural diversity itself into a source of advantage.

Managing adaptation implies ensuring compliance with cultural and other types of inconsistency.

Research limitations/implications. Managers in today's multicultural global business community frequently encounter cultural differences, which can impede the successful completion of organizational goals. The internationalization of socio-economic processes puts forward the task not only to correctly identify differences in the national cultures, but also to adequately use them to overcome intercultural barriers while developing relations with foreign partners. Optimizing cross-cultural relations becomes essential to the organization's functioning and is the main task of cross-cultural management.

Originality/value. Ensuring compliance with cultural inconsistency in global business context is closely related to defining ways of optimizing needs for such variations and their costs. The solution of the task may entail two approaches. One of it refers to business practice on territories with more similar cultures. Another can be implemented through promoting strong organizational culture. In case it is really powerful it is able to cultivate staff and customers and thus softening national cultural discrepancy.

Keywords: *organizational culture, cultural diversity, global business context, cross-cultural management, cultural adaptation.*

Problem setting. Culture is one of the most powerful forces in our world due to its significance for a person as far as world perception and self-actualization are concerned. On the other hand cultural discrepancy causes a clash of values. The latter is among most widespread motives of misunderstanding and discord that can even result in devastating conflicts. The expansion of international relations in the globalized economy and overcoming contradictions in new social and cultural conditions due to different patterns of thinking, when traditions, values and norms of one society affect the perception of the other culture, is impossible without managing inter-ethnic communication. The internationalization of socio-economic processes faces the manager with the task not only to correctly identify peculiarities of national cultures, but also to adequately use them to overcome intercultural barriers while developing relations with foreign partners. Optimizing cross-cultural relations becomes essential to the functioning of the organization and is the main task of managing cultural diversity.

Recent research and publications analysis. The problem of organizational culture in scientific literature is actively developed in foreign and domestic studies, most of which are aimed at studying the totality of various elements of the phenomenon. The analysis of the existing theories of the organization allowed to highlight the works of the scholars (J. Coleman, Ch. Argyris, K. Levin, P. Drucker, A. Adle, R. Perrin, M. Watkins, E. H. Schein, N.J. Adler, F. Laurent) that are crucial for understanding the role and place of organizational culture in the life of modern organization, its structure, stages of formation and problems of organizational culture management.

There is a fairly complete description of a variety of dimensions and attributes of organizational culture. Notable contributors to the use of typologies include R. D. Lewis, G. Hofstede, F. Trompenaars, E. T. Hall, R. E. Quinn, K. S. Cameron [2; 6; 7; 11; 13]. Insofar as national cultural differences remain fairly stable over

time *the* management researchers and culture experts *convincingly proved that* dealing with them therefore requires not only knowledge about adequate behaviors. The answer to the question why certain behaviors are more appropriate than others roots in the awareness of values that represent deeper-level assumptions.

However, in modern society, organizational culture is considered not only as a tool for organization developing, but it also becomes important as a subject of global cultural space forming. On the one hand global values change the functions of organizational culture, on the other - organizational culture under the impact of globalization becomes a subculture and transfers its norms, values, rituals to the society [1; 3; 12]. Thus two simultaneous processes occur in the activities of organizations in the globalization context. First, it is new emphasis the organization performance acquires under the influence of external impacts and global changes. Second, the significance of the basic components of organizational culture remains relevant.

Consequently, the need for fundamental rethinking of the essence of the culture of the organization and its compliance with the objectives of the society, both global and national businesses, as well as related problem of convergence-divergence of cultures, actualizes the research topic.

Paper objective. The study is targeted on analyzing the essence and purpose of organizational culture as a factor of optimizing the process of managing adaptation in multinational business environment.

The specific paper objectives are:

- to review the core approaches to the conceptualization of organizational culture;
- to analyze the concepts of cross-cultural management and cognitive management from the point of view of their common and specific attributes;
- to outline the possible variations in local operating practices to improve business performance of multinational companies.

Paper main body. The solution of the above-mentioned tasks is expedient to start with the conceptualization of the “the culture of organization” phenomenon. Notwithstanding the terminological diversity (“culture of entrepreneurship”, “economic culture”, “corporate culture”, “organizational culture”), there is a general consensus among organizational researchers that it refers to the shared meanings or assumptions, beliefs and understandings the group is committed to. More comprehensively, Schein defined organizational culture as, “a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems” [12]. There can be regarded as very close to the above mentioned another interpretation of organizational culture as “the pattern of shared values and beliefs that help individuals understand organizational functioning and thus provide them with norms for behaviors in the organization” [4].

Organizational culture begins in the minds of people and the essence of this sociocultural phenomenon is their spiritual life in the conditions of the business environment or organization, their morale, thinking and actions. A sense of belonging to the culture of the organization is not something inborn, but acquired. Various manifestations of cultures in organizations are related, all members of the society are characterized by common cultural values and it is culture that defines the boundaries of different social groups. Hence its main semantic components are values and procedures.

In other words: “Organisational culture could be defined as a set of values that are share in the organisation, which reflects on the company’s activities. There are five components to organisational culture that involves its practices, vision, value, people, place, and its history. Each organisational culture is unique and different from any other company’s, therefore any decision made by a company about workplace diversity is based on the company’s beliefs and

norms, and must therefore reflect on that company” [3].

According to the structure, organizational culture is a multi-layered socio-cultural phenomenon. If at the level of a certain organization the intrinsic characteristics of organizational culture can be identified with the corporate culture, the next level is the combination of the corporate cultures of organizations in the branch. Finally, organizational culture can also be treated as ideology of business in general that is based on capitalist thinking and specific values. If the first two levels of organizational culture aim at solving specific socio-economic objectives, at the level of business ideology it is able to penetrate into various cultural forms and spheres of life and influence them. Bearers of organizational culture are the staff of the organization (firm, company, industry) that, through a shared system of values and a sense of belonging to the team, self-identify as a member of the professional community. Therefore, organizational culture becomes an important subculture in the culture of society.

There can be traced two main approaches to conceptualizing organizational culture: rational-pragmatic, and phenomenological.

The rational-pragmatic approach proceeds from the direct interdependence between the transformation in the culture of the organization and real changes in the organization: organizational culture as one of the organization subsystems must be subject to control, and, therefore, is the result of the activities of the organization’s leader and his team. The practice-oriented, rational-pragmatic school is based on the idea that necessary positive changes can be achieved through influencing the culture of the company.

Given the phenomenological approach, organizational culture has an active impact on the processes in the company, its foundations are laid at the level of the organization's mission. It therefore serves as a reference point in determining goals and strategies, as well as in assessing the activities of the enterprise. Hereby the employees’ performance acquires additional significance and suggests the level of consistency between stakeholders. Herewith the person-

nel acts as subject and object at a time. If at the initial stage the people themselves are carriers and source of forming organizational culture, the latter eventually acquires the features of a sustainable phenomenon and becomes an attribute of the organization that affects its staff through determining their behavior and relationship.

The task of managing cultural differences in multinational business context envisages reference to the phenomenon of national culture. If the national culture means to shape the national identity, the organizational culture creates the uniqueness of each organization with its own system of values, beliefs, attitudes and norms of behavior that are studied by a new member of the institutional community and subject to change. By assimilating the individual to organizational norms the organization provides his identification. It is important to emphasize that national identification is ensured through unconscious assimilation of values and standards in early childhood. Organizational values are usually consciously perceived and internalized by an adult.

The ambiguity of the interpretation of this ratio is confirmed by the opinions of the most eminent researchers. So in Shein's opinion the impact of organizational culture on company's employees is as mighty as the influence of national culture on people's lives [12]. While Laurent questioned the influence of organizational culture on such a deep level through the invincibility of the national culture in conflict with organizational [10]. Proceeding from understanding the nature of the organization as something peculiar and different from the social system of nation, Hofstede insists that the employee himself determines the degree of self-immersion in the organizational culture [7].

However vast majority of scientific investigations have in common the idea of the business culture mission as follows: to build a cohesive team, develop team spirit, provide consensus and loyalty of the staff as far as their organization is concerned, define common standards of conduct for staff, establishing mutual communications. Creating common organization's brand as a tool of organizational culture building is

guaranteed to result in leveling, or even eliminating differences between the economies and cultures of different countries, and thus, organizational culture contributes to the process of globalization. It is common knowledge that in culturally kin countries, organizational cultures are not notably different from each other. But in current cultural heterogeneity there may occur a relatively slow process of "fusion", that requires the involvement of both parties. So, the Japanese company as an owner of foreign companies creates hybrid, problem-permissive culture: the new culture reproduces the atmosphere of the Japanese company and is not typical of the local national culture. Practical experience shows that the fusion of cultures has been effectively used in automotive companies, high technology business, while it is less prevalent in food and pharmaceutical industry and the least successful - in research organizations that are too individualistic by their nature.

Managing the company's values by international and interregional corporations is provided (among others) through external communication and envisages the interaction of professional business subcultures. It couldn't but evoke the cross-cultural management. As a sphere of academic research it focuses on the organizational behavior of people in different countries and cultures, compares different models of this behavior and strives for understanding and improving the interaction between employees, customers, suppliers and partners from different countries and cultures [1]. The relevant scientific discourse suggests another term - "managing diversity" that aims at improving the interaction of people belonging to different ethnic groups, cultures, races, religions in a homogeneous environment. The main threat to cross-cultural management is ethnocentrism.

Holden, in his belief that cross-cultural management is the management of many cultures within the organization and in its external relations, justifies its new understanding as a form of cognitive management (knowledge management) [8]. This differs substantially from the traditional understanding of cross-cultural management as the management of cultural differences and ability to deal with cultural shock.

The author offers a fundamentally new approach to cross-cultural management as a sphere of practical activities that implies operating with knowledge as the most valuable resource of the company in competitive struggle in the era of globalization and geo-economics. Hence the tasks of cross-cultural management is the development of global networking, organizational learning and cognitive management. In contrast to the traditional understanding of culture in terms of specific "entities" and antagonistic "differences," Holden interprets it as a form of organizational knowledge and competence of the company. Herewith the emphasis is on personal knowledge: the images of professional and organizational reality that occur in the minds of managers, as well as the ways of its identification, preservation and transfer. Actually, Holden was the first to comprehensively analyze the phenomenon of cross-cultural management taking into account three characteristics of the organization: self-learning, knowledge sharing and developing interactive networks at local and global levels. It is the combination of these components that allows the use of a variety of cultures not as an obstacle but as a resource of the organization. The axiom of cross-cultural interaction suggests: cultures are learned in comparison; there are no bad cultures, there are just different cultures; all cultures are different but equal.

The interaction and collision of different cultures are highly likely traced in business practices that tackle with marketing and human resource management.

For example, unlike Japanese multinational companies American and European ones in their foreign affiliates usually prefer to recruit local managers, not expatriates, especially when it comes to positions of top management. It is due to purely cultural factors. As a rule, the Japanese manager more often than American or Western European strives for avoiding uncertainty. Hence the responsible assignment of the countryman with the same mother tongue and culture code minimizes the possible risk of misunderstanding and enhances credibility.

Globalization as an objective process unifies the organizational forms of people's joint activi-

ty (the contractual relationship, uniforms, RR-stock companies, development of corporate style, a statement of goals and objectives the mission of the enterprise, standardization of meals, joint stay etc.). The trend towards economic universalization is associated primarily with the emergence of transnational corporations (TNCs) with their worldwide share over 80%. TNCs were the first to use standardized forms of production management. Today it has become common place to use the organizational culture discourse while shaping management policies.

However unification does not diminish the significance of some variation in local operating practices because operating in ways that are congruent with their cultural contexts can improve business performance. Such promotion of variations by multinational companies almost inevitably causes decentralization of decisionmaking and indigenization of in-country management teams and supports a company's ability to be responsive to local conditions [5; 9].

Alongside with marketing and human resource management, communication is another business operating domain that demands managing diversity. Each culture forms its own ideal model of communication. It consciously or unconsciously is used by the natives in particular while transferring, receiving and interpreting information from bearers of another culture. Thus one and the same text (verbal or nonverbal) is decoded in different ways across different sociocultural contexts. For example, straightness as characteristic attribute of the American style of communication does not seem an effectual factor for the representatives of such collectivist organizational culture as Japanese. So, in Japanese there are 16 different ways to express the idea of "no" to avoid a direct statement of facts and possible confrontation. Quite significant differences between these types of organizational cultures occur when making group decisions. In collectivist cultures, as a rule, consensus-building, harmonization of interests of all parties takes much more time than in individualist cultures. Nevertheless such

collectively approved decision is practically impossible to change.

Here it is expedient to emphasize that modifying practices for the sake of enhancing congruence may result in the domination of the local over the international and as a consequence may cause the decrease of potential international interaction effect. Managing adaptation implies ensuring compliance with cultural and other types of inconsistency. It is closely related to defining ways of optimizing needs for such variations and their costs. The solution of the task may entail two approaches. One of them refers to operations on locations with more similar cultures. Another can be implemented through promoting strong organizational culture. In case it is really powerful it is able to cultivate staff and customers and thus softening national cultural discrepancy.

The increasing interdependence of states, economies and cultures due to the global integration of the world community entails understanding of organizational culture not solely as an effective tool for organization development. It is obvious to become an important driver of building global cultural space. On the one hand, global values significantly modify socio-cultural functions of organizational culture. In particular, the organizational culture of the firm (corporate culture) under the influence of globalization becomes a very important factor of bringing people together at different productive and social levels due to the shared values and norms as well as through forming similar to all participants of the world picture.

Conclusions of the research.

Among the essential attributes of the postindustrial society is the formation of global economic space that requires common methods and techniques of human capital management. This function is intended to ensure that organizational culture as the quintessence of centuries-long experience refers to the organization of economic activities. Moreover, the impact of globalization on the nature of organizational culture is of dual character: on the one hand, globalization is a significant factor in the process of its transformation, on the other - organi-

zational culture itself acts as a determinant of global processes.

Cultural diversity refers to most challenging aspects of multinational companies operating. Efficient adaptation managing can result not only in gaining congruence in the various cultures where they operate. Such business practice is probable to convert cultural diversity itself into a source of competition advantage.

Managing cultural diversity encounters a whole range of obstacles, most problematic of which can be defined in terms of difficult observing and measuring. Among possible destructive consequences of their underestimation may be embarrassing blunders, strain relationship, and dragging down business performance.

Being an integral part of the overall concept of management, cross-cultural management, as an ability to manage different attitudes, culture, religions and habits of people with the aim of achieving the best results in business, is one of the effective tools of organizational culture on a global scale. The formation of new consumption patterns, values and norms of interpersonal communication, implementation of modern managerial technologies set the task of ensuring in an unknown or mixed cultural environment a consistent behavior to achieve the goals of the organization through the comprehension of both national and corporate cultural differences and developing related actions. Only such organizational culture can be effective that integrates basic values of different cultures in the practice of management, combines the recognition of cultural differences with the global strategic priorities of the organization.

The awareness of a particular culture peculiarities, ability to take into account and apply these peculiarities in practice help the company to establish relations with partners faster and at lower costs, to fight more effectively with competitors. A universal recipe for success while adapting cultural differences in global business environment consists in the manager's awareness of the necessity to focus on what unites us rather than what separates us. To achieve the goals and avoid cultural misunderstanding, the manager should be culturally sensitive and pro-

mote creativity and motivation through flexible leadership.

REFERENCES:

1. Adler N. J. International Dimensions of Organizational Behavior. 2nded. PWS-KENT Publishing Company [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: [http://www.pdfbook.co.ke/details.php?title=International Dimensions of Organizational Behavior&author=Nancy J. Adler&category=Management&eid=54766&type=Book&popular=73](http://www.pdfbook.co.ke/details.php?title=International+Dimensions+of+Organizational+Behavior&author=Nancy+J.+Adler&category=Management&eid=54766&type=Book&popular=73), (Accessed 30 March 2018).
2. Cameron, K.S., Quinn, R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://pdfs.semanticscholar.org/9095/28bece85d540beb496170045c1bec74ab8b6.pdf>, (Accessed 30 March 2018).
3. Coleman, J. Six Components of a Great Corporate Culture Harvard business review. 6 may 2013. John Coleman [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>, (Accessed 30 March 2018).
4. Deshpande, R., Webster, F. E. Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. Journal of Marketing, 53, 3-15 [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу http://www.jstor.org/stable/1251521?origin=crossref&seq=1#page_scan_tab_contents, (Accessed 30 March 2018).
5. Ghemawat,P., Reiche, S. National Cultural Differences and Multinational Business // Globalization Note Series Aacsb International / Globalization, Competition and Trade Policy: Convergence,. Divergence and Cooperation". In.: EC LAW facing the New. Millenium Challenges, XIV. Congress of the European . Sat., 17 Mar 2018 [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://www.aacsb.edu/-/media/aacsb/publications/cds%20and%20dvds/globe/readings/national-cultural-differences-and-multinational-business.ashx?la=en>, (Accessed 30 March 2018).
6. Hall, E.T., Hall, M. R. Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans First Edition Edition Yarmouth, ME: Intercultural Press, Inc., 1990) [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: [Uhttp://teaching.up.edu/bus511/xculture/Hall%20and%20Hall%201990,%20ch1.pdf](http://teaching.up.edu/bus511/xculture/Hall%20and%20Hall%201990,%20ch1.pdf), (Accessed 30 March 2018).
7. Hofstede, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / Geer Hofstede t, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov 3rd Edition, McGraw-Hill USA, 2010 – 514 p. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://www.pdfbook.co.ke/details.php?title=Cultures%20and%20Organizations&author=Geert%20Hofstede,%20Gert%20Jan%20Hofstede,%20Michael%20Minkov&category=Management&eid=26622&type=Book>, (Accessed 30 March 2018).
8. Holden, N. Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective/ [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: http://books.google.com.ua/books?id=hSyTyclGdf8C&pg=PA271&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false <http://www.aacsb.edu/-/media/aacsb/publications/cds%20and%20dvds/globe/readings/national-cultural-differences-and-multinational-business.ashx?la=en>, (Accessed 30 March 2018).
9. Huntington, S. Clash of civilization [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/3893/3898>, (Accessed 30 March 2018).
10. Laurent, A. The cross-cultural puzzle of international human resource management [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://books.google.com.ua/books?id=rjYy9M4206UC&pg=PA33&lpg=PA33&dq=Laurent+cross+cultural&source=bl&ots=Db8CZlhybC&sig=2oUrr2yResH-IgzgA6O5Cki21J4&hl=en&sa=X&ei=yxtqU9XkOuSM7AavuoHoBw&ved=0CFYQ6AEwBg#v=onepage&q=Laurent%20cross%20cultural&f=false>, (Accessed 30 March 2018).
11. Lewis, R. D. When Cultures Collide: leading across cultures. [Электронный ре-

сурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/When-Cultures-Collide.pdf>, (Accessed 30 March 2018).

12. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership* [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf, (Accessed 30 March 2018).

13. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. *Riding the Waves of Culture* [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://pdfs.semanticscholar.org/baa5/8e86493834d21459cba14437d8900542d666.pdf>, (Accessed 30 March 2018).

І. Г. Шавкун, доктор філософських наук, професор, декан факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя.

Я. С. Дибчинська, кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри ділової комунікації, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя.

УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМ РОЗМАЇТТЯМ ЯК ВИКЛИК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Глобальна інтелектуалізація економіки актуалізує рух до нової моделі розвитку і використання людських ресурсів. Дослідження спрямоване на аналіз сутності і мети організаційної культури як чинника оптимізації міжкультурних відносин у контексті багатонаціонального бізнесу. Досягненню мети сприяє вирішення наступних завдань: проаналізувати основні підходи до визначення сутності організаційної культури; розглянути концепції крос-культурного та когнітивного менеджменту на предмет загального і специфічного; окреслити варіанти робочих практик для підвищення ефективності діяльності багатонаціональних компаній. Предме-

том дослідження є культурне розмаїття в контексті проблем управління в умовах глобального багатонаціонального бізнесу.

Дослідження проведено з використанням традиційних формального-логічного та порівняльного методів. З урахуванням того, що культурне розмаїття відноситься до найбільш складних аспектів діяльності багатонаціональних компаній, підкреслюється, що ефективне управління культурною адаптацією передбачає не тільки досягнення узгодженості різних культур, але і здатне перетворити це культурне розмаїття на конкурентну перевагу.

Управління культурною адаптацією стикається з цілою низкою перешкод, пов'язаних зі складністю їхнього відстеження та вимірювання. Серед можливих деструктивних наслідків їхньої недооцінки можуть бути прикрі збої в роботі, погіршення міжособистісних відносин, зниження продуктивності бізнесу в цілому.

Усвідомлення особливостей тієї чи іншої культури, вміння враховувати і застосовувати ці особливості на практиці допомагають компанії швидше і дешевше налагоджувати стосунки з партнерами, ефективніше боротися з конкурентами. Універсальний рецепт успіху в адаптації культурних відмінностей у глобальному бізнес-контексті полягає в усвідомленні менеджером необхідності зосередитися на тому, що нас об'єднує, а не на тому, що нас розділяє. Для досягнення цілей і запобігання культурних непорозумінь менеджери повинні враховувати культурні особливості і заохочувати творчий підхід і мотивацію шляхом гнучкого лідерства.

Ключові слова: організаційна культура, глобальний бізнес-контекст, крос-культурний менеджмент, культурне розмаїття, культурна адаптація.

И.Г. Шавкун, доктор философских наук, профессор, декан факультета менеджмента, Запорожский национальный университет, г. Запорожье.

Я.С. Дыбчинская, кандидат филологических наук, доцент, заведующая кафедрой деловой коммуникации, Запорожский национальный университет, г. Запорожье.

УПРАВЛЕНИЕ КУЛЬТУРНЫМ РАЗНООБРАЗИЕМ КАК ВЫЗОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ В КОНТЕКСТЕ МНОГОНАЦИОНАЛЬНОГО БИЗНЕСА

Глобальная интеллектуализация экономики актуализирует движение к новой модели развития и использования человеческих ресурсов. Исследование направлено на анализ сущности и цели организационной культуры как фактора оптимизации межкультурных отношений в контексте многонационального бизнеса. Достижению цели способствует решение следующих задач: проанализировать основные подходы к определению сущности организационной культуры; рассмотреть концепции межкультурного и когнитивного менеджмента на предмет общего и специфического; очертить варианты оперативных практик для повышения эффективности деятельности многонациональных компаний. Предметом исследования является культурное разнообразие в контексте проблем управления в условиях глобального многонационального бизнеса.

Исследование проведено с использованием традиционных формального-логического и сравнительного методов. С учетом того, что культурное разнообразие относится к наиболее сложным аспектам деятельности многонациональных компаний, подчеркива-

ется, что эффективное управление культурной адаптацией предполагает не только достижение согласованности различных культур, но и способно преобразовать это культурное разнообразие в конкурентное преимущество.

Управление культурным разнообразием сталкивается с целым рядом препятствий, связанных со сложностью их отслеживания и измерения. Среди возможных деструктивных последствий их недооценки могут быть досадные сбои в работе, ухудшение межличностных отношений, снижение производительности бизнеса в целом.

Осознание особенности той или иной культуры, умение учитывать и применять их на практике помогают компании быстрее и дешевле налаживать отношения с партнерами, эффективнее бороться с конкурентами. Универсальный рецепт успеха в адаптации культурных различий в глобальном бизнес-контексте - осознание менеджером необходимости сосредоточиться на том, что нас объединяет, а не на том, что нас разделяет. Для достижения целей и упреждения культурных недоразумений менеджеры должны учитывать культурные особенности и поощрять творческий подход и мотивацию посредством гибкого лидерства.

Ключевые слова: организационная культура, глобальный бизнес-контекст, кросскультурный менеджмент, культурное разнообразие, культурная адаптация.

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 338.984:334.722:327.7

ПРОБЛЕМНО-ЦІЛЬОВЕ ПРОГРАМУВАННЯ РОЗВИТКУ МСП РЕГІОНУ В ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА ОСНОВІ КВАНТИФІКОВАНОГО SWOT-АНАЛІЗУ

Д. А. Антонюк, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

К. І. Антонюк, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу і логістики, Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

Актуальність досліджуваної теми зумовлена необхідністю обґрунтування стратегічних і тактичних цілей та завдань розвитку МСП на сучасному етапі євроінтеграційного розвитку України. Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти проблемно-цільового програмування МСП регіону в процесі євроінтеграції. Метою статті є розроблення стратегічних напрямів модернізації МСП у регіоні на прикладі Запорізької області. В дослідженні використано системний, інституціональний підходи, а також методологію побудови квантифікованої матриці SWOT-аналізу МСП регіону. Наукова значущість роботи полягає в дослідженні проблемно-цільових орієнтирів щодо стратегічного програмування структурних змін, одержаних за результатами модифікованого методу SWOT-аналізу, розроблення «дерева проблем» і «дерева рішень». Як висновок визначаються ключові проблеми МСП в регіоні (дефіцит фінансово-кредитних ресурсів та нерозвиненість інфраструктури підприємництва) та шляхи їх вирішення (підвищення індексу людського розвитку, зменшення впливу неформальної інфраструктури, застосування сучасних технологій ресурсоефективного та чистого виробництва, залучення ресурсів міжнародної технічної допомоги, підготовка проектів державно-приватного партнерства). На практиці це сприятиме проектуванню інституціонального базису модернізації МСП області.

Ключові слова: розвиток малого та середнього підприємництва, стратегічне програмування, проблемно-цільове програмування, процес євроінтеграції України, SWOT-аналіз.

Постановка проблеми. Стратегічне програмування та планування є важливим інструментом формування стратегії соціально-економічного розвитку регіонів не лише для розвинених європейських і азійських країн, а і для країн із транзитивною економікою. Зокрема, це є актуальним для сучасного етапу євроінтеграційного розвитку України для обґрунтування стратегічних і тактичних цілей та завдань розвитку малих і середніх підприємств (МСП), функціонування яких пов'язано зі складністю розв'язання численних проблем (регуляторні процедури та корупція, захист прав власності, доступ до кредитних ре-

сурсів тощо). При цьому внутрішньорегіональна та мегарегіональна інтеграція актуалізує необхідність адаптації їх технологічних процесів, управлінських і комунікаційних підходів до норм і стандартів ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні наукові розробки вітчизняних економістів зі стратегічного розвитку країни та регіонів [1–6] орієнтують методологічний апарат стратегічного планування МСП на поєднання програмно- та проблемно-цільового підходів. Програмно-цільове програмування передбачає встановлення певних стра-

тегічних орієнтирів розвитку країни загалом та її регіонів до стандартів ЄС, а проблемно-цільове полягає у розв'язанні найгостріших проблем регіонального розвитку за допомогою поєднання ресурсного потенціалу регіону, передового досвіду країн ЄС та інструментарію модернізації МСП в регіонах.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення стратегічних напрямів модернізації МСП у регіоні на прикладі Запорізької області. Для досягнення поставленої мети вирішено такі основні завдання: запропонована матриця SWOT-аналізу МСП регіону, доповнена квантифікованим аналізом виокремлення груп загроз і слабких сторін підприємництва; визначено небезпечно слабкі сторони та небезпечні загрози, спрямованість стратегічних напрямів для розвитку підприємництва в регіоні; сформульовано проблемно-цільові заходи «дерева проблем» та «дерево» розв'язання проблем розвитку сектора МСП регіону в процесі євроінтеграції.

Виклад основних результатів. Для обґрунтування концептуальних рішень проблемно-цільового програмування розвитку МСП на прикладі Запорізької області, як одного з «старопромислових» регіонів зі значним промисловим і аграрним потенціалом, використаємо модифікований методичний підхід SWOT-аналізу, доповнений квантифікованим аналізом виокремлення груп загроз і слабких сторін підприємництва регіону за природою, характером і наслідками впливу на регіональний розвиток (табл. 1). Цей методичний

підхід запропонований у роботах В. Горбуліна, А. Гуменюка, М. Згуровського [3, с. 109–116; 5, с. 250–254]. Оцінка можливостей і загроз, сильних і слабких сторін проводилася експертним методом за шкалою в діапазоні 0–1 за критеріями – «ступінь впливу» та «вірогідність настання». Вірогідність настання або існування варіювалася в інтервалах: 0–0,33 – «низька»; 0,34–0,66 «середня»; 0,67–1,0 – «висока». Ступінь впливу на розвиток підприємництва регіону для можливостей та сильних сторін визначався в інтервалах: 0,67–1,0 – «сильний», 0,34–0,66 – «помірний», 0–0,33 – «малий». Можливі наслідки загроз та слабких сторін визначалися в інтервалах: 0–0,33 – «легкі удари»; 0,34–0,50 – «важкий стан»; 0,51–0,75 – «критичний стан»; 0,76–1,00 – «руйнування». Загроза або слабка сторона розглядається як небезпечна, якщо її значення перевищує 0,75.

Для сектора МСП Запорізької області небезпечними слабкими сторонами є нестача фінансово-кредитних ресурсів (0,8) та доступу місцевих товаровиробників в торговельні мережі (0,8). Небезпечними загрозами є нестабільність політичної ситуації (0,8); навантаження природних монополій електро-, газо- та водопостачання (0,75) та нетарифні бар'єри при експорті продукції на європейські ринки (0,8). На основі множення сум добутків впливу показників на вірогідність їх настання, що знаходяться на перетині сильних/слабких сторін з можливостями/загрозами, визначимо спрямованість стратегічних напрямів для розвитку підприємництва (табл. 2).

Таблиця 1

Результати модифікованого SWOT-аналізу МСП регіону (Запорізької області)

Сильні сторони	Вплив	Вірогідність	Слабкі сторони	Вплив	Вірогідність
1	2	3	4	5	6
1. Високий індекс людського розвитку, наявність навичок, знань і умінь	0,91	0,65	1. Демотивація населення до підприємницької діяльності	0,7	0,7
2. Сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку аграрного підприємництва	0,96	0,78	2. Недбайливість і низька технологічність у аграрному секторі МСП	0,55	0,7

1	2	3	4	5	6
3. Наявність управлінського таланту та зусиль	0,90	0,48	3. Відсутність сучасного обладнання та технологій	0,45	0,7
4. Наявність обладнання для взяття в оренду або лізинг	0,3	0,25	4. Неусвідомленість безальтернативності інноваційного розвитку	0,4	0,9
5. Наявність вільних виробничих потужностей і можливостей для роботи МСП	0,6	0,35	5. Обмеженість виходу на європейський і світовий ринок, невідповідність світовим стандартам	0,76	0,8
6. Стабільність споживчої бази	0,73	0,43	6. Дефіцит фінансово-кредитних ресурсів	0,85	0,85
7. Висока диверсифікація діяльності.	0,8	0,3	7. Низький рівень використання ринкових технологій	0,6	0,3
8. Налагодженість контактів з важливими клієнтами та їх обслуговування	0,85	0,5	8. Нерозвиненість мережі недержавних інституцій підтримки підприємництва	0,6	0,4
9. Відновлення стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу	0,45	0,25	9. Обмеженість бюджетного фінансування інфраструктури підприємництва	0,3	0,95
10. Створення передумови для лобювання інтересів місцевих товаровиробників	0,65	0,3	10. Нерівність доступу місцевих товаровиробників в торговельні мережі	0,8	0,85
11. Зручні та якісні умови надання адміністративних послуг МСП	0,3	0,8	11. Неузгодженість асортименту в центрах надання адміністративних послуг	0,3	0,45
12. Наявність розвинених транспортних шляхів	0,4	0,75	12. Низький рівень логістичного забезпечення	0,4	0,7
3,8837			4,6805		
Можливості	Вплив	Вірогідність	Загрози	Вплив	Вірогідність
1. Державна та регіональна підтримка МСП	0,4	0,2	1. Недосконала державна політика в сфері МСП	0,5	0,8
2. Високий природно-ресурсний потенціал	0,65	0,8	2. Нестабільність політичної ситуації	0,8	0,95
3. Значний інноваційний потенціал	0,6	0,2	3. Поглиблення депресивності територій	0,7	0,7
4. Зосередженість в регіоні значної кількості великих підприємств як потенційних споживачів товарів і послуг МСП	0,3	0,85	4. Значна частка неформальної складової у підприємницькій діяльності.	0,5	0,9
5. Висока місткість ринку праці	0,5	0,8	5. Зниження купівельної спроможності та рівня доходу	0,65	0,9
6. Застосування енерго- ресурсо- та природозберігаючих технологій та впровадження екологічних підходів у підприємстві	0,6	0,35	6. Переважання ресурсно-сировинної моделі в сфері зовнішньоекономічного та міжрегіонального обміну	0,55	0,8
7. Поглиблення інтеграції з ЄС	0,4	0,95	7. Тиск природних монополій у сфері електро-, газо- та водопостачання	0,75	0,95
8. Можливість залучення ресурсів міжнародної технічної допомоги для розвитку інфраструктури підприємництва	0,7	0,65	8. Підвищення активності іноземних конкурентів з високими технологіями та нижчими витратами	0,7	0,6

1	2	3	4	5	6
9. Підвищення культури підприємницької діяльності	0,8	0,4	9. Наявність нетарифних бар'єрів при експорті продукції місцевих товаровиробників на європейські ринки	0,8	0,95
10. Здатність використовувати навиків та технологічних ноу-хау у випуску продукції та наданні послуг	0,75	0,3	10. Відсутність єдиних загальнодержавних стандартів функціонування систем електронного документообігу	0,25	0,8
	2,965			5,2175	

Таблиця 2

Результати квантифікованої матриці SWOT для сектора МСП Запорізької області

		Можливості	Загрози
		2,965	5,2175
Сильні сторони	3,8837	11,51517	20,2632
Слабкі сторони	4,6805	13,87768	24,42051

Максимальні значення поля «слабкі сторони та загрози» підтверджує необхідність протидії слабким сторонам для запобігання загрозам розвитку МСП. Незначне відставання від максимального значення показника добутку полів «сильні сторони та загрози» свідчить також про можливість подолання загроз на основі використання сильних сторін.

Отримані результати доводять, що стратегія розвитку МСП області в процесі євроінтеграції повинна будуватися з урахуванням відкритої загальнодержавної стратегії соціально-економічного розвитку, а саме [4, с. 44–45]: (1) входження національної економіки в європейську і світову; (2) відсутність самоусунення держави від допомоги національним товаровиробникам у конкурентній боротьбі на європейському ринку; (3) здійснення державної допомоги товаровиробникам, спираючись на національні ресурси; (4) використання позицій геополітичних союзників у глобальній і мега-регіональній конкурентній боротьбі.

При цьому необхідно прагнути до переходу від енергосировинного до обробного варіанту цієї стратегії, що передбачає на першому етапі пріоритетність підтримки та розширення експорту продукції обробної промисловості з

забезпеченням її потреб енергосировинною галуззю.

Основним пріоритетом стратегічного розвитку повинні стати прогресивні технології освоєння геоеконімічного простору, що формують транскордонні системи в усіх сферах діяльності [4, с. 76], одним із трендів яких є віртуалізація простору. Стратегія розвитку країни і регіонів під впливом глобалізації потребує інтеграції інфраструктури підприємництва регіонів України з регіонами країн-членів ЄС, формування інтернаціоналізованих центрів [6].

В межах конкурентних стратегій, виходячи з реального стану підприємництва в Запорізькій області на внутрішньому ринку та його привабливості, доцільно обрати стратегію «обмеженого розширення діяльності» з активізацією інвестування в найбільш привабливі сегменти, протистояння конкуренції і збільшення прибутковості через зростання продуктивності [7, с.108].

Для розроблення стратегічних рішень з урахуванням сильних і слабких сторін, можливостей та загроз МСП Запорізької області в процесі євроінтеграції на кожному з полів матриці SWOT сформовано парні комбінації з виокремленням раціональних побудовою таблиці взаємозв'язку (табл. 3).

Таблиця 3

Взаємозв'язок можливостей і загроз МСП Запорізької області з сильними та слабкими сторонами

			Можливості											Загрози										
			1. Державна та регіональна підтримка МСП.	2. Високий природно-ресурсний потенціал.	3. Значний інноваційний потенціал.	4. Зосередженість в регіоні значної кількості великих підприємств як потенційних споживачів товарів і послуг МСП.	5. Висока місткість ринку праці.	6. Застосування енерго-ресурсо- та природо-дозберігаючих технологій та впровадження екологічних підходів у підприємстві.	7. Поглиблення інтеграції з ЄС.	8. Можливість залучення ресурсів міжнародної технічної допомоги для розвитку інфраструктури підприємництва.	9. Підвищення культури підприємницької діяльності.	10. Здатність використовувати навиків і технологічних ноу-хау у випуску продукції та наданні послуг.	11.	12.	13.	14.	1.. Недосконала державна політика в сфері МСП.	2. Нестабільність політичної ситуації.	3. Поглиблення депресивності територій.	4. Значна частка неформальної складової у підприємницькій діяльності.	5. Зниження купівельної спроможності та рівня доходу.	6. Переважання ресурсно-сировинної моделі в сфері зовнішньоекономічного та міжрегіонального обміну.	7. Тиск природних монополій у сфері електро-, газо- та водопостачання.	8. Підвищення активності іноземних конкурентів з високими технологіями та нижчими витратами.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
														0,4	0,76	0,49	0,45	0,59	0,44	0,71	0,42	0,76	0,2	
Сильні сторони	1. Високий індекс людського розвитку, наявність навичок, знань і умінь.	0,59			1	1	1		1	1	1	1	7	-1	-1	-1	-1	-1	-1		-1	-1	-1	-9
	2. Сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку аграрного підприємництва.	0,75		1					1	1			3			-1		-1			-1			-3
	3. Наявність управлінського таланту та зусиль.	0,43	1		1	1	1		1	1	1	1	8	-1	-1	-1	-1	-1	-1		-1	-1	-1	-9
	4. Наявність обладнання для взяття в оренду або лізинг.	0,08	1		1	1		1	1	1			6			-1		-1			-1			-4
	5. Наявність вільних виробничих потужностей і можливостей для роботи МСП.	0,21			1	1	1		1	1			6			-1		-1		-1				-3

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
	6. Стабільність споживчої бази.	0,31	1			1							2		-1			-1		-1	-1			-4
	7. Висока диверсифікація діяльності.	0,24									1		1		-1	-1		-1	-1	-1				-5
	8. Налагодженість контактів з важливими клієнтами та їх обслуговування.	0,43			1	1					1		3		-1		-1	-1			-1		-1	-5
	9. Відновлення стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу	0,11	1		1	1			1	1	1	1	7	-1	-1				-1	-1		-1	-1	-6
	10. Створення передумови для лобіювання інтересів місцевих товаровиробників.	0,20	1		1	1			1	1	1		6	-1	-1		-1		-1	-1	-1	-1		-7
	11. Зручні та якісні умови надання адміністративних послуг МСП.	0,24	1								1		2				-1						-1	-2
	12. Наявність розвинених транспортних шляхів.	0,3	1	1					1				3									-1		-1
			7	2	7	8	3	1	8	7	7	4		-4	-7	-6	-5	-7	-7	-5	-8	-4	-5	
Слабкі сторони	1. Демотивація населення до підприємницької діяльності.	0,49	-1	-1	-1	-1	-1		-1		-1	-1	-8	1	1		1	1		1	1	1		7
	2. Недбайливість і низька технологічність у аграрному секторі МСП.	0,39		-1				-1	-1		-1	-1	-5			1		1	1	1	1	1		6
	3. Відсутність сучасного обладнання та технологій.	0,32			-1	-1		-1	-1	-1		-1	-6			1		1	1	1	1	1		5
	4. Неусвідомленість безальтернативності інноваційного розвитку.	0,36	-1		-1			-1	-1	-1	-1	-1	-7	1		1	1	1	1	1	1		1	7
	5. Обмеженість виходу на європейський ринок, невідповідність стандартам.	0,61	-1						-1	-1	-1	-1	-1	-6	1	1	1			1	1	1	1	1

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

ВИПУСК 1 (03) 2018

Продовження таблиці 3

2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
6. Дефіцит фінансово-кредитних ресурсів.	0,72	-1		-1				-1	-1	-1		-5	1	1	1	1	1	1	1	1	1		9
7. Низький рівень використ. ринкових технологій.	0,18			-1				-1	-1	-1	-1	-5			1	1	1		1	1			5
8. <i>Нерозвиненість мережі недержавних інституцій підтримки підприємництва.</i>	0,24	-1		-1	-1	-1		-1	-1	-1	-1	-8	1					1			1		3
9. Обмеженість бюджетного фінансування інфраструктури підприємництва.	0,29	-1		-1	-1			-1		-1		-5	1	1			1	1			1	1	6
10. Нерівність доступу місцевих товаровиробників в торговельні мережі.	0,68	-1						-1				-2	1			1		1		1			4
11. Неузгодженість асортименту в центрах надання адміністративних послуг.	0,13											0	1									1	2
12. Низький рівень логістичного забезпечення.	0,28				-1			-1				-2			1			1		1			3
		-7	-2	-7	-5	-2	-4	-11	-6	-8	-7		8	4	7	5	7	9	7	8	7	3	

«1» означає наявність прямої залежності між показниками, «-1» – зворотної

Щодо інноваційних стратегій [8, с. 367–368] для суб'єктів сектору МСП залежно від сфери та масштабів діяльності, орієнтованості на європейський ринок доцільно обрати одну з запропонованих стратегій з диференціацією за національною приналежністю споживачів:

- імітаційну (електротехнічна промисловість та машинобудування);
- оборонну (харчова, легка промисловість);
- опортуністичну (ливарне виробництво);
- традиційну (сфера послуг та торгівлі).

Враховуючи конкурентні позиції МСП на європейському ринку, запропонуємо «вибірковий розвиток», а саме: спеціалізацію на обмеженій кількості конкурентних переваг (сприятливі природно-кліматичні умови розвитку аграрного підприємництва; високий індекс розвитку капіталу, наявність навичок, знань і умінь; наявність управлінського таланту та зусиль) і пошуку реальних можливостей ліквідації слабких сторін.

Аналіз зв'язку сильних та слабких сторін із загрозами зовнішнього середовища, а також можливостей із сильними та слабкими сторонами МСП Запорізької області, покладений в основу розроблення стратегічних та тактичних рішень, доводить до таких рекомендацій:

– високий індекс людського розвитку, наявність навичок, знань і умінь, наявність управлінського таланту та зусиль, а також створення передумов лобювання інтересів підприємництва сприятиме подоланню майже всіх загроз, а вплив останніх посилюватиме нестачу фінансово-кредитних ресурсів, зміцнення позицій на зовнішніх ринках, невідповідність світовим стандартам, демотивація населення до підприємницької

діяльності, неусвідомленість безальтернативності інноваційного розвитку та нерозвиненість мережі недержавних інституцій підтримки підприємництва.

Необхідне поступове усунення слабких сторін для запобігання загрозам розвитку МСП і посилення сильних сторін та впровадження заходів щодо перетворення слабких сторін на нейтральні і, з часом, на сильні.

– оскільки поглиблення інтеграції з ЄС, підвищення культури підприємницької діяльності та значний інноваційний потенціал ґрунтується на всіх сильних сторонах, крім сприятливих природно-кліматичних умов для розвитку аграрного підприємництва, стабільності споживчої бази, високої диверсифікації діяльності, та залежать від поліпшення майже всіх слабких сторін, за винятком неузгодженості асортименту в центрах надання адміністративних послуг та низького рівня логістичних послуг, використання цих можливостей можна вважати індикаторами розвитку МСП в Запорізькій області.

Слабкі сторони та загрози формують проблемно-цільові заходи «дерева проблем» (рис. 1), як основи проблемно-цільового програмування.

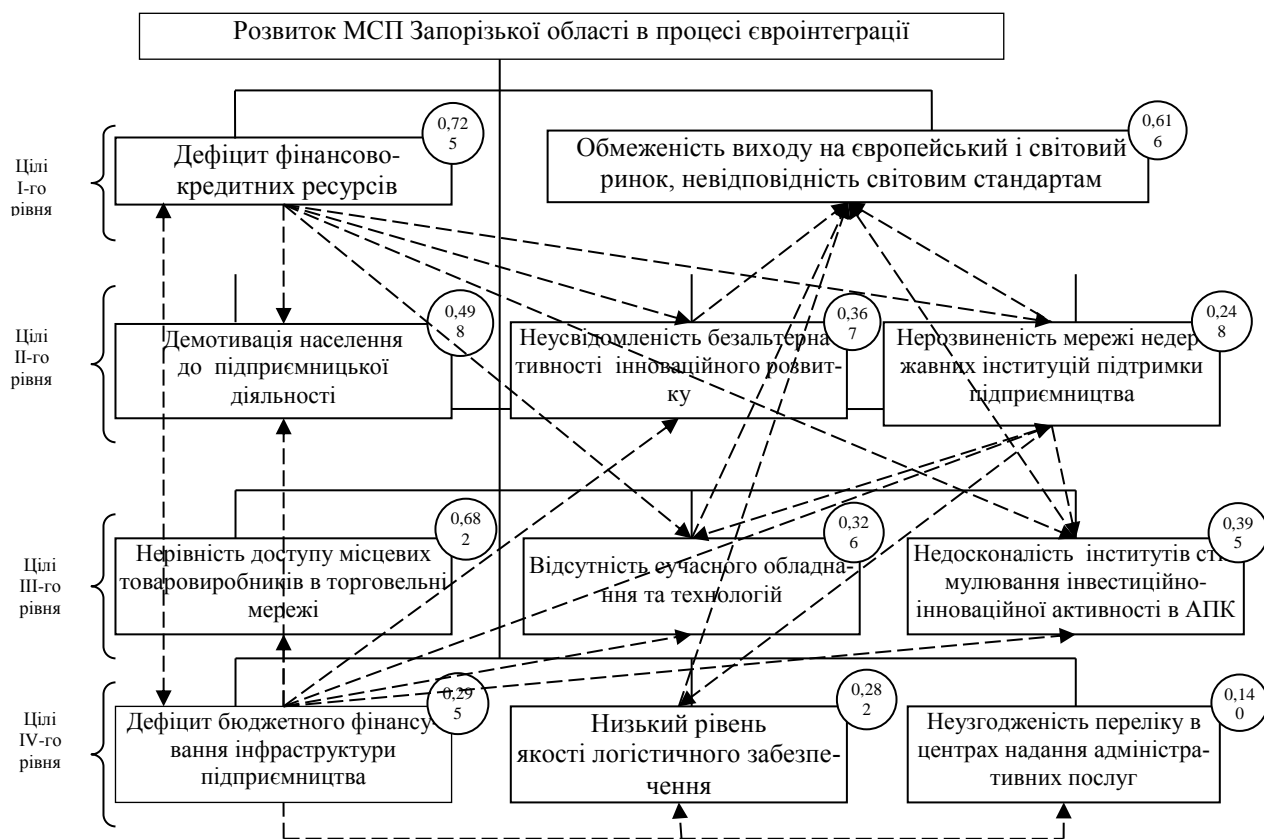


Рис. 1. «Дерево проблем» розвитку сектора МСП регіону в процесі євроінтеграції (на прикладі Запорізької області)

Розроблено авторами

Пріоритетність проблем визначена за показниками добутку сили впливу та вірогідності настання, а також кількості пересічень у матриці взаємозв'язку (табл. 3), що показує, усунення яких слабких сторін зменшуватиме вплив загроз більшою мірою. За результатами аналізу причинно-наслідкових зв'язків проблем встановлено, що більшість з них пов'язана з дефіцитом фінансово-кредитних ресурсів (зокрема

бюджетного фінансування інфраструктури підприємництва) та нерозвиненістю мережі недержавних інституцій підтримки підприємства. Для їх подолання запропонована система заходів (рис. 2), реалізація яких сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності МСП та соціально-економічному розвитку Запорізької області.

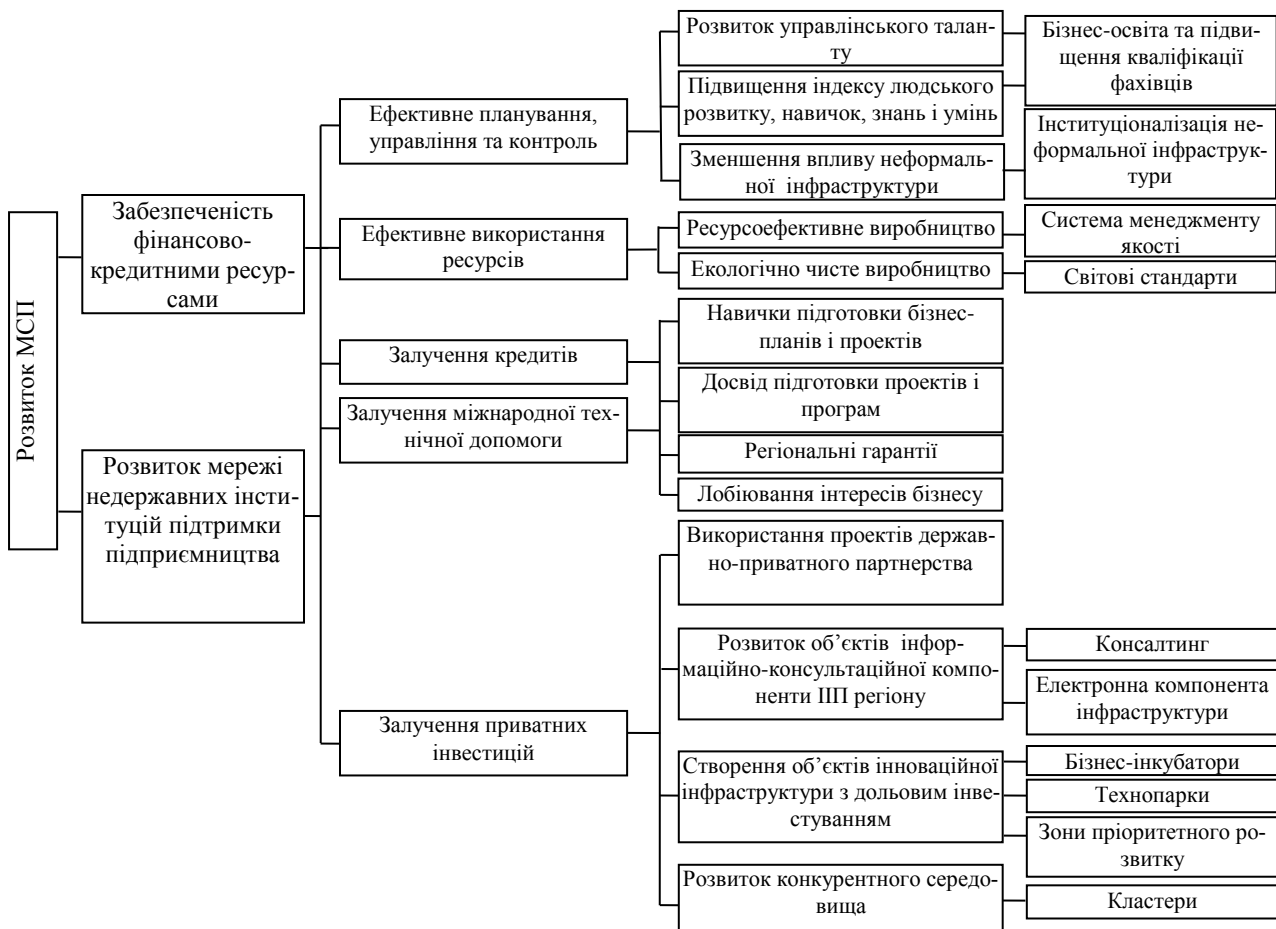


Рис. 2. «Дерево» розв’язання проблем розвитку сектора МСП регіону в процесі євроінтеграції (на прикладі Запорізької області)

Розроблено авторами

Найважливішим для розв’язання зазначених проблем є ефективне планування, управління та контроль, що досягається завдяки підвищенню індексу людського розвитку, навичок, знань і умінь, зменшенню впливу неформальної інфраструктури через впровадження європейських практик бізнес-освіти, підвищення кваліфікації фахівців та інституціоналізації відповідних складових. Не менш важливе для розв’язання проблем дефіциту фінансово-кредитних ресурсів і нерозвиненості мережі недержавних інституцій підтримки підприємництва є забезпечення ефективного використання ресурсів через застосування сучасних моделей та інститутів ресурсоефективного та екологічно чистого виробництва й надання послуг. Додаткове залу-

чення кредитів і ресурсів міжнародної технічної допомоги досягається за допомогою поширення досвіду регіонів країн ЄС з підготовки проектів і бізнес-планів, а також лобіювання інтересів підприємництва в європейських інституціях. Необхідним також є пошук приватних інвестицій в розвиток інфраструктури підприємництва регіону за допомогою підготовки і реалізації проектів державно-приватного партнерства в інформаційно-консультативній та інноваційній компонентах інфраструктури підприємництва регіону.

Висновки. Недосконалість інституціонального підґрунтя розвитку підприємництва в процесі євроінтеграції України в програмних документах національного та регіонального рівнів обумовила необ-

хідність розроблення стратегічних цілей, пріоритетів і завдань модернізації МСП регіону. Проблемно-цільові орієнтири щодо стратегічного програмування структурних змін, одержані за результатами модифікованого методу SWOT-аналізу, розроблення «дерева проблем» і «дерева рішень», сприятимуть проектуванню інституціонального базису модернізації МСП області. За результатами аналізу причинно-наслідкових зв'язків проблем встановлено, що більшість проблем пов'язані з дефіцитом фінансово-кредитних ресурсів та нерозвиненістю інфраструктури підприємництва. Вирішити їх можливо завдяки підвищенню індексу людського розвитку, навичок, знань і умінь, зменшенню впливу неформальної інфраструктури. Необхідним є: забезпечення ефективного використання ресурсів на підприємствах через застосування сучасних технологій ресурсоефективного та чистого виробництва; залучення ресурсів міжнародної технічної допомоги з використанням досвіду регіонів країн ЄС з підготовки проектів і бізнес-планів; лобіювання інтересів підприємництва в європейських інституціях; підготовки і реалізації проектів державно-приватного партнерства.

Список використаних джерел:

1. Жаліло Я.А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія / Я. А. Жаліло. – К.: НІСД, 2009. – 336 с.
2. Дергачов О.П. Партнерський потенціал України: становлення і реалізація / О. П. Дергачов. – К., 2009. – 496 с.
3. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. – К.: НІСД, 2010. – 288 с.
4. Жук М.В. Міжнародні стратегії економічного розвитку: Навч. посіб. / М. В. Жук, Т. В. Бауліна. – К.: Вид. ПАЛІВОДА А. В., 2006. – 348 с.
5. Гуменюк А.М. Безпека структурно-інституціональної трансформації економіки регіону: теоретичні основи та прикладні аспекти: монографія / А. М. Гуменюк. – К.: НІСД, 2014. – 468 с.

6. Антонюк Д. А. Стратегічні пріоритети модернізації інституціональної інфраструктури підприємництва регіонів України в процесі європейської інтеграції / Д. А. Антонюк [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2015. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4451>.

7. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник / А. В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2009. – 328 с.

8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

REFERENCES:

1. Zhalilo, Ja.A. (2009), *Teoriya ta praktika formuvannja efektyvnoї ekonomichnoї strategii derzhavi* [Theory and practice of forming an effective economic strategy of the state], Kyiv: NISR [in Ukrainian].
2. Dergachov, O.P. (2009), *Partners'kij potencial Ukraini: stanovlennja i realizacija* [Ukraine's partnership potential: formation and implementation], Kyiv [in Ukrainian].
3. Gorbulin, V. P. and Kachins'kij, A.B. (2010), *Strategichne planuvannja: virishennja problem nacional'noї bezpeki* [Strategic planning: solving national security problems], Kyiv: NISR [in Ukrainian].
4. Zhuk, M.V. and Baulina, T.V. (2006), *Mizhnarodni strategii ekonomichnogo rozvitku* [International strategies of economic development], Kyiv: PALIVODA A. V. [in Ukrainian].
5. Gumenjuk, A.M. (2014), *Bezpeka strukturno-institucional'noї transformacii ekonomiki regionu: teoretichni osnovi ta prikladni aspekti* [The security of structural and institutional transformation of the region's economy: theoretical foundations and applied aspects], Kyiv: NISR [in Ukrainian].
6. Antonyuk, D. A. (2015), *Strategichni prioriteti modernizacii institucional'noї infrastrukturi pidpriemnictva regioniv Ukraini v procesi evropejs'koї integracii* [Strategic prior-

ities of the modernization of the entrepreneurs institutional infrastructure in the regions of Ukraine in the European integration process], *Efektivna ekonomika* [Effective economy], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4451/> (Accessed 7 March 2018) [in Ukrainian].

7. Vojchak, A.V. (2009), *Marketingovij menedzhment* [Marketing Management], Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

8. Shershn'ova Z.E. (2004), *Strategichne upravlinnya* [Strategic management], Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

Д.А. Антонюк, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

Е.И. Антонюк, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и логистики, Запорожский национальный технический университет, г. Запорожье

ПРОБЛЕМНО-ЦЕЛЕВОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ МСП РЕГИОНА В ПРОЦЕССЕ ЕВРОИНТЕГРАЦИИ НА ОСНОВЕ КВАНТИФИЦИРОВАННОГО SWOT-АНАЛИЗА

Актуальность исследуемой темы обусловлена необходимостью обоснования стратегических и тактических целей и задач развития МСП на современном этапе евроинтеграционного развития Украины. Предметом исследования являются теоретико-методологические и прикладные аспекты проблемно-целевого программирования МСП региона в процессе евроинтеграции. Целью статьи является разработка стратегических направлений модернизации МСП в регионе на примере Запорожской области. В исследовании использованы системный, институциональный подходы, а также методология построения квантифицированной матрицы SWOT-анализа МСП региона. Научная значимость работы заключается в

исследовании проблемно-целевых ориентиров для стратегического программирования структурных изменений, полученных в результате модифицированного метода SWOT-анализа, разработки «дерева проблем» и «дерева решений». Как вывод определяются ключевые проблемы МСП в регионе (дефицит финансово-кредитных ресурсов и неразвитость инфраструктуры предпринимательства) и пути их решения (повышение индекса человеческого развития, уменьшение влияния неформальной инфраструктуры, применение современных технологий ресурсоэффективного и чистого производства, привлечение ресурсов международной технической помощи, подготовка проектов государственно-частного партнерства). На практике это приведет к проектированию институционального базиса модернизации МСП области.

Ключевые слова: развитие малого и среднего предпринимательства, стратегическое программирование, проблемно-целевое программирование, процесс евроинтеграции Украины, SWOT-анализ.

DMYTRO ANTONIUK, *Doctor of Science in Economics, associate professor, professor of the entrepreneurship, management of organizations and logistics department, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya*

KATERYNA ANTONIUK, *Ph.D in Economic Sciences, Associate Professor, Department of Marketing and Logistics, Zaporizhzhya National Technical University, Zaporizhzhya*

PROBLEM-ORIENTED PROGRAMMING OF REGIONAL SME DEVELOPMENT IN THE EUROINTEGRATION PROCESS BASED ON THE QUANTIFIED SWOT ANALYSIS

Purpose.

The purpose of the article is to develop the strategic directions of SMEs modernization in the Zaporizhzhya region.

Design/methodology/approach.

The systemic, institutional approaches, the methodology of constructing a quantified matrix of SWOT analysis of SMEs in the region were used in the article.

Findings.

The imperfection of the institutional structure of entrepreneurship development in the process of European integration of Ukraine in the program documents of the national and regional levels has necessitated the development of strategic goals, priorities and tasks for the modernization of SMEs in the region. According to the results of the study: the matrix SWOT-analysis of SMEs in the region, supplemented by a quantified analysis of the isolation of groups of threats and weaknesses of entrepreneurship was proposed; dangerously weaknesses and dangerous threats, orientation of strategic directions for business development in the region was defined; problem-oriented measures “problems tree” and “decisions tree” of SME sector development in the region in the process of European integration was formulated.

Research limitations/implications.

The paper provides the directions for design an institutional basis for the modernization of the SME in the region.

Originality/value.

The scientific significance of the work is to study problem-oriented targets for strategic programming of structural changes derived from the modified SWOT analysis method, the development of a “problems tree” and a “decisions tree”. The main problems of SMEs in the region (lack of financial and credit resources and underdeveloped infrastructure of entrepreneurship) and ways to solve them (increasing the index of human development, reducing the impact of informal infrastructure, using modern technologies of resource-efficient and clean production, attracting international technical assistance resources, preparing public-private partnership projects) were identified.

Keywords: development of small and medium entrepreneurship, strategic programming, problem-oriented programming, the process of European integration of Ukraine, SWOT-analysis.

УДК 338.45

ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

С.М. Богданов, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

В сучасному бізнес-середовищі, де підприємства ведуть конкурентну боротьбу за ринки, ресурси та споживачів, впровадження інновацій є одним з найраціональніших рішень. Даний крок необхідний не тільки по відношенню до удосконалення характеристик та властивостей товарів/послуг, а й до логістичних систем, що забезпечують виробництво матеріалами та комплектуючими у потрібній кількості, встановленої якості та у визначений термін за найменших витрат. Предметом дослідження є інновації на логістичних підприємствах. Метою статті є виявлення переваг та концептуальних перспектив впровадження інновацій в логістичну діяльність підприємств. Сформульована сутність поняття «інновація». Визначено потребу інноваційного розвитку підприємств, зокрема логістичної діяльності. Вказані переваги інноваційного розвитку логістики підприємства. Базовими принципами дослідження виступають системний та порівняльний методи, використані інституціональний та структурно-функціональний підходи.

Ключові слова: інновації, логістична діяльність, ефективність, логістика інновацій, інноваційна діяльність.

Постановка проблеми. В умовах нестабільного середовища та загострення конкуренції серед логістичних підприємств їх розвиток залежить від постійного пошуку та впровадження нових ідей, технологій, методів постачання та обслуговування. Для того щоб досягти конкурентних переваг у витратах, у часі обслуговування та в додатній вартості для клієнта, логістичні підприємства повинні використовувати новітні технології та інновації, що є необхідним для економії ресурсів та виключення додаткових, непродуктивних витрат.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження даної проблеми частково окреслили в своїх працях вітчизняні і зарубіжні науковці, а саме: Н.Чухрай [4], О.Кузьмін [5], І.Шумпетер, В.Довбенко [6], М.Офік [7], О.Рикаліна [8]. Проте розвиток науки і техніки є невідпинним і на світ появляються нові винаходи, які можна застосувати для збільшення ефективності логістичної діяльності підприємства, саме тому обрана тема і надалі потребує вивчення і наукових напрацювань, що в подальшому матиме практичне застосування.

Виклад основного матеріалу. Впродовж останніх років на ринку логістичних послуг відбуваються зміни філософії та логістичного мислення у цілому. Більшість компаній усвідомило значущість логістики як інструмента підвищення ефективності роботи бізнесу. Збільшення кількості глобальних ланцюгів поставок та вихід великої кількості українських підприємств на світовий ринок мотивують звернути увагу на організацію та можливість мінімізації витрат на логістичні процеси за рахунок вдалого співробітництва з логістичними операторами.

За результатами опитування компаній (Dyson, Sony, Siemens, L'Oreal, Lamoda, «Ділові Лінії») улітку 2016 року, було виявлено, що найбільш ефективним способом підвищення рентабельності (64%) є саме впровадження інновацій в управління логістикою.

Аналіз визначень різних авторів дозволяє зробити певні висновки, зазначаючи загальні положення щодо поняття «інновація»:

а) інновацію можна характеризувати, беручи до уваги її чітку спрямованість на остаточний результат (із точки зору одержання прибутку на ринку та задоволення суспільної потреби);

б) інновацію можна розглядати як результат складного процесу, який передбачає системні зміни не тільки технічного, але й економічного, соціального та структурного видів;

в) інновація забезпечує економічний, соціальний, науково-технічний та інші види ефектів.

Аналізуючи ці висновки, можна відзначити, що в широкому розумінні слова «інновація» відображає результат створення та освоєння у виробництві принципово нового або модифікованого засобу – нововведення, яке задовольняє певні потреби і забезпечує прибуток, даючи при цьому низку ефектів різного спрямування [1, с. 17].

Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність» інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [10].

В Україні незначна кількість підприємств, котрі працюють на основі концепцій логістики. Переважно це підприємства з іноземними інвестиціями, які мають окремі відділи логістики та добре сформовану логістичну систему. Більшість логістичних

підприємств України надають послуги з перевезення як на території України, так і на міжнародному ринку.

Головними цілями більшості логістичних підприємств є управління запасами та своєчасне постачання відповідної кількості, якості, асортименту вантажів до місця їх споживання.

Для успішної і результативної роботи з обслуговування клієнтів логістичні підприємства України мають дотримуватися певних рекомендацій, таких як своєчасне впровадження інновацій на підприємствах; можливість використання резервів підприємства як конкурентної переваги; використання новітніх технологічних програм, що дають можливість своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, щоб досягти бажаного результату, тощо.

Застосування комплексного підходу до визначення системи взаємозв'язків між інноваціями та логістикою дає змогу розглядати три основні різноспрямовані рівні (рис. 1):

– по-перше, логістику для інновацій, яка передбачає формування алгоритмів, методів та моделей для забезпечення пошуку ефективних інновацій (може використовуватися і промисловими підприємствами в процесі моніторингу передового досвіду та здійснення їх ефективного трансферу);

– по-друге, інновації у логістиці, спрямовані на впровадження передових ідей та досвіду у процесі функціонування логістичних підприємств на всіх стадіях їх функціонування;

– по-третє, інноваційна логістика – системний процес ініціації, розроблення, впровадження та використання інновацій логістичними підприємствами.

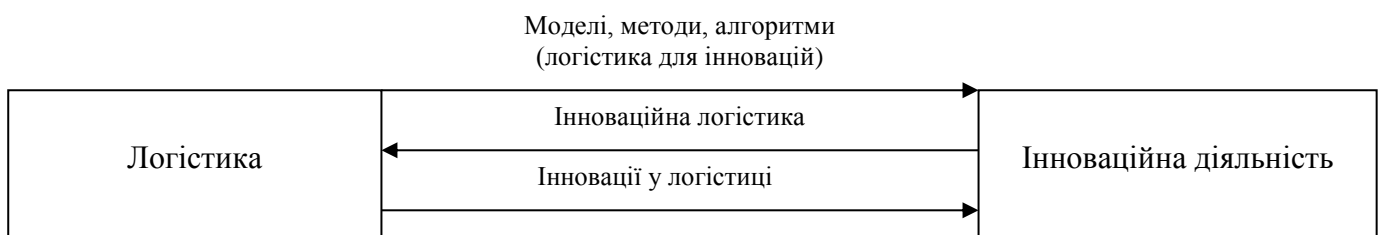


Рис. 1 Взаємозв'язок логістики та інноваційної діяльності

Процес впровадження інновацій можна визначити за ступенем проникнення логістики у сферу управління підприємством. Система, що діє на підприємстві керується за допомогою раціоналізації та оптимізації управління фінансовими, інформаційними та матеріальними потоками. Актуальними напрямками впровадження інновацій у логістичну діяльність вітчизняних підприємств є такі:

- маркетинговий аналіз ринку;
- розробка нових видів продукції;
- матеріально-технічне постачання;
- виробничі процеси;

– контроль, проведення випробувань та досліджень щодо удосконалення характеристик і властивостей продукції;

- пакування та зберігання;
- розподіл та збут продукції;
- монтаж та експлуатація;
- технічна допомога і сервісна логістика;
- утилізація після використання.

Проблеми та перспективи впровадження інновацій у логістичну діяльність підприємств систематизовані у табл. 1 [4, с.309]

Таблиця 1

Проблеми та перспективи впровадження інновацій

Проблеми впровадження інновацій у логістичну діяльність підприємств	Перспективи впровадження інновацій у логістичну діяльність підприємств
Недосконала нормативно-правова база держави	Інноваційний шлях розвитку економіки
Обмежений доступ до інформації щодо іноземного досвіду с впровадження інновацій	Поступове формування інноваційного етапу розвитку діяльності підприємств у стратегії логістичних трансформацій
Брак фінансових ресурсів підприємств	Залучення підприємств до світового логістичного ринку
Наявні стереотипи керівництва	Можливість конкурувати на глобальному логістичному ринку
Недовіра до інноваційного продукту	Підтримка пріоритетних напрямів інноваційної та логістичної діяльності підприємств
Ризики, які супроводжують впровадження інновацій (невідповідність очікуваного результату)	Сприяння розвитку інноваційної та логістичної інфраструктур
Недостатня кваліфікація кадрів	Підвищення ступеня захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної та логістичної діяльності

Українські логістичні підприємства потребують переходу до активної фази здійснення системних інновацій. Для логістичних підприємств у сучасних умовах актуальними є пошук потенціалу інновацій одночасно у декількох напрямках:

– по-перше, інформатизація та комп'ютеризація логістичних процесів, яка дає змогу оперативно керувати різноманітними матеріальними потоками. Водночас є можливість здійснювати організацію комплексного транспортного обслуговування на основі єдиного договору та формувати завдання для учасників логістичного лан-

цюга на підставі замовлення споживача транспортних послуг [12, с. 123]. Створення бази даних, що містить інформацію про всі логістичні операції, дає можливість підприємству скоординувати процеси перевезення вантажів та пасажирів;

– по-друге, транспортна оптимізація, тобто взаємодія різних видів транспорту на одному маршруті з метою здійснення контролю за процесом транспортування, завантаження, розвантаження, складування та доставки до місця призначення тощо дасть змогу забезпечити інтеграцію логістичного ланцюга поставок та знизити рівень витрат;

– по-третє, упровадження стратегії зниження витрат шляхом стандартизації виробів, елементів та процесів, що потребує удосконалення всіх внутрішніх процесів функціонування логістичних підприємств.

Інновації в логістичній діяльності застосовуються у різноманітних аспектах (на різних етапах функціонування). Кожна операція на підприємстві буде ефективнішою у разі застосування інновацій. Використання інновацій у логістиці надає впевненості клієнтам у якісному та вчасному обслуговуванні.

Розглядаючи логістичні інновації, не можна оминати новітні логістичні техноло-

гії, які застосовуються у плануванні та інформаційному забезпеченні, що необхідне для ефективного використання транспортної і логістичної інфраструктур та обробки вантажопотоку. Все ширше застосовується електронна обробка даних, автоматизація виробництва і впровадження інших

нових досягнень для вдосконалення структури інформаційних потоків у логістиці. Інновації, що використовуються логістичними підприємствами, та переваги їх застосування описані в таблиці (табл. 2).

Таблиця 2

Інновації та переваги їх застосування

Інновації в логістиці	Переваги їх застосування
Інновації в постачанні ресурсів	Використовують систему MRP (планування потреби у ресурсах). Удосконалений варіант (MRP II) має ширше застосування, ніж MRP, оскільки може бути використаний для планування не лише матеріальних ресурсів, але й трудових та фінансових ресурсів, виробничого устаткування.
Інновації у перевезенні вантажів	Для запобігання простоям у заторі досвідчені логістичні компанії вдаються до допомоги сучасної техніки, оснащуючись спеціальним обладнанням для постійного відстеження стану вуличного руху, використовуючи для цього різні методи. Безперервне відстеження ситуації на дорогах дає їм змогу набагато швидше доставляти вантажі, дотримуючись термінів перевезення
Інновації внутрішньовиробничої логістики	Для внутрішньовиробничої логістики взаємодія з операційним менеджментом визначається тривалістю основного виробничого циклу. Скорочення часу виробничо-технологічного циклу є одним з основних завдань внутрішньовиробничої логістики для тих фірм, які застосовують логістичні концепції «точно в термін», «бережливе виробництво»
Інновації у вантажопереробці, складуванні і зберіганні	У діяльності складів застосовують автоматизовані транспортно-складські системи, відомі як «автоматизований склад», обладнання карусельного типу, обладнання для роботи з упаковкою продукції чи окремою її одиницею, конвеєри, роботи, системи сканування, що дають змогу швидко та чітко виконувати необхідну роботу.
Інновації в розподілі/постачанні продукції замовника ресурсів	Застосування комп'ютерної техніки дає змогу скоротити час між одержанням замовлення та відправкою продукції споживачу. Сьогодні серед логістичних технологій у дистрибуції поширення набули системи Efficient consumer response (ефективна реакція на споживача).
Інновації в управлінні запасами	Прагнення забезпечити ефективне, стратегічне, тактичне та оперативне управління процесами руху матеріальних, а також інформаційних, фінансових та інших потоків у процесі руху товару як в організаційних рамках торговельного підприємства, так і поза ними, що в майбутньому приведе до його стабільного розвитку.
Інновації в логістичному менеджменті	До управлінських інновацій, які застосовуються у логістиці, відносять і аутсорсинг, відповідно до якого виконання не ключових функцій компанії покладається на зовнішню (третью) сторону, що являє собою спеціалізованого професійного провайдера послуг.

Висновки. Без сумніву, логістичні підприємства вимагають безперервного розвитку, удосконалення та детального вивчення різноманітних факторів впливу кожного нововведення. Наука розвивається, з'являються нові винаходи техніки, які успішно застосовуються логістичними підприємствами, що суттєво спрощує процес матеріально-технічного забезпечення виробництва і підвищує ефективність діяльності підприємства. Застосування інновацій на логістичних підприємствах допоможе зміцнити конкурентоспроможність розвинутіших підприємств і усунути з ринку слабших, що матиме позитивний вплив на якість отримуваних послуг, що є пріоритетом для споживача. Як і кожна галузь, логістика змінюється, з'являються нові технології і бізнес-моделі. Навіть у кризовій ситуації не потрібно відмовлятися від інновацій. У сьогоднішньому становищі на ринку помітно посилюється конкуренція, тому потрібно знайти і застосувати приховані, не задіяні до цього моменту резерви. Будь-які зміни, що позитивно впливають на розвиток підприємства, дають йому переваги.

Список використаних джерел:

1. Колодізева Т.О. Інноваційні технології в логістиці [навчальний посібник] / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. — 268 с.
2. Волова О.В. Інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного та безпечного розвитку / Волова О.В., Діденко Є. О. // Формування ринкових відносин в Україні. — 2014. — № 11. — С. 77-82.
3. Бугас Н.В. Концептуальні засади стратегічного управління інноваційною активністю підприємств / Бугас Н.В., Дякович З.Р. // Інвестиції: практика та досвід. — 2016. — С. 67-71.
4. Касич А.О. Досвід формування національних інноваційних систем в країнах, що розвиваються / Касич А.О. // Актуальні проблеми економіки. — 2013. — № 5(143). — 46-49 с.

5. Касич А.О. Інноваційні активність підприємств України: динаміка, проблеми та шляхи вирішення / Касич А.О., Канунікова К.О. // Інвестиції: практика та досвід. — 2016. — № 22. — 21-24 с.

6. Innovation Excellence in Logistics – Value Creation by Innovation. Results of the European Logistics Association / Arthur D. Little. Brussels 2007. — 440 p.

7. Логистика в Украине: парадоксы рынка и пути раскрытия потенциала [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala?page=2>

8. Довбенко В.І. Вибір напрямків інноваційного розвитку підприємств за умов змін стану ринку // Вісник. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. — № 690.

9. Закон України «Про інноваційну діяльність» // Відомості Верховної Ради України, 2002, №36.

REFERENCES:

1. Kolodizieva, T.O. and Rudenko, H. R. (2013), *Innovatsijni tekhnolohii v lohistytsi* [Innovative technologies in logistics], Kh.: Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
2. Volova, O.V. and Didenko Ye. (2014), “Innovative activity of the company as the basis of its stable and safe development”, *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, pp. 77-82.
3. Buhas, N.V. and Diakovych, Z.R. (2016), “Conceptual bases of strategic management of innovative activity of enterprises”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, pp.67-71.
4. Kasych, A.O. (2013), “The experience of forming national innovation systems in developing countries”, *Aktualni problemy ekonomiky*, No. 5(143), pp. 46-49.
5. Kasych, A.O. and Kanunikova, K.O. (2016), “Innovative activity of Ukrainian enterprises: dynamics, problems and solutions”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, No. № 22, pp. 21-24.

6. Arthur D. Little. (2007), *Innovation Excellence in Logistics – Value Creation by Innovation. Results of the European Logistics Association / Brussels 2007.* – p. 440 .

7. Logistics in Ukraine: Market Paradoxes and Ways to Reveal the Potential [Online], available at: <http://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala?page=2> (Accessed 09 March 2018).

8. Dovbenko, V.I. (2010), “Selection of directions of innovative development of enterprises in the conditions of changing market conditions”, *Visnyk, “Lvivska politekhnika”*, Lviv, No. 690.

9. Law of Ukraine “On Innovation Activity” / Bulletin of the Supreme Council of Ukraine, 2002, No. 36.

С.Н. Богданов, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

ПЕРСПЕКТИВЫ ИННОВАЦИИ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В современной бизнес-среде, где предприятия ведут конкурентную борьбу за рынки, ресурсы и потребителей, внедрение инноваций является одним из наиболее рациональных решений. Данный шаг необходим не только по отношению к совершенствованию характеристик и свойств товаров/услуг, но и в логистических системах, обеспечивающих производство материалов и комплектующих в нужном количестве, установленного качества и в срок при наименьших затратах. Предметом исследования являются инновации на логистических предприятиях. Целью статьи является выявление преимуществ и концептуальных перспектив внедрения инноваций в логистическую деятельность предприятий. Сформулирована сущность понятия «инновация». Определена потребность

инновационного развития предприятий, в частности логистической деятельности. Указанные преимущества инновационного развития логистики предприятия. Базовыми принципами исследования выступают системный и сравнительный методы, использованные институциональный и структурно-функциональный подходы.

Ключевые слова: инновации, логистическая деятельность, эффективность, логистика инноваций, инновационная деятельность.

SERHIY BOHDANOV, candidate of Economic Sciences, associate professor, associate professor of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

PERSPECTIVES OF INNOVATION IN LOGISTIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Purpose

The purpose of the article is to identify the advantages and conceptual perspectives of introducing innovations in the logistics activities of enterprises.

Design/methodology/approach

The basic principles of the research are systematic and comparative methods, institutional and structural-functional approaches have been used.

Findings

The article considers the peculiarities of application and development of innovations in logistic enterprises in modern conditions. The influence of innovations on the efficiency of logistics enterprises' functioning is investigated. Innovations play a main role in providing quality services by enterprises. Finding and implementing the latest innovations will enable sustainable development of the enterprise and consolidate its position in a competitive market. The necessity of application of innovations in the activity of logistic enterprises is proved.

The essence of the concept of "innovation" is formulated. The necessity of innovative development of enterprises, in particular logistics, is determined. The advantages of innovative development of logistics of the enterprise are indicated.

Research limitations/implications

It has been proved the need for logistics capacity to detect hidden reserves in the enterprise and increase the return on a reasona-

ble use of modern economic tools, improving the efficiency of logistics processes.

Originality/value

Further research on the development of innovation system is actualized in the process of Ukraine's integration into the world economy.

Keywords: innovation, logistics operations, efficiency, logistics innovation.

УДК 658.18

НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ З ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

О.В. Козюк, студентка факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Д.І. Титарчук, аспірант, асистент кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Актуальність досліджуваної теми зумовлена необхідністю підвищення рівня енергозбереження на вітчизняних промислових підприємствах за допомогою впровадження системи енергетичного менеджменту для зниження собівартості продукції за рахунок ефективного використання енергетичних ресурсів. Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти оцінки ефективності заходів енергозбереження. Метою є дослідження питання запровадження системного підходу менеджменту енергозбереження та надання рекомендацій щодо його реалізації на промислових підприємствах України. Базовими принципами дослідження виступають системний та порівняльний методи, використаний структурно-функціональний підхід. Наукова значущість роботи полягає в дослідженні процесу розвитку підприємств з урахуванням особливостей розвитку діяльності в сфері енергозбереження. Як висновок наводиться необхідність використання енергозберігаючих заходів, які дозволять значно скоротити витрати на енергоносії. На практиці це сприятиме підвищенню рентабельності та конкурентоспроможності промислових підприємств.

Ключові слова: енергозбереження, система менеджменту енергозбереження, енергоефективність.

Постановка проблеми. Українська промисловість перебуває на такому етапі, коли ефективне споживання паливно-енергетичних ресурсів стало необхідною передумовою успішної роботи.

Незважаючи на те, що деякі підприємства у своїй практиці вживають певні кроки щодо підвищення енергоефективності, проводять дослідження та енергетичні аудити, це не має суттєвого ефекту, оскільки ці дії не є систематизованими та мають фрагментарний характер. Тому питання впровадження системи енергоменеджменту у промислових підприємствах потребує проведення досліджень та рекомендацій щодо впровадження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням енергозбереження на підприємствах України займалися О.М. Бархатов, А.Ю. Данілкова, В.В. Джеджула, В.М. Нижник та багато інших.

Однак є необхідність подальшого змістового аналізу теоретичних і прикладних ас-

пектів управління енергозбереженням на промислових підприємствах.

Постановка завдання. Метою наукової статті є дослідження доцільності впровадження заходів енергозбереження, обґрунтування етапів формування стратегічного плану, визначення його впливу на підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів підприємства та аналіз шляхів підвищення енергоефективності на промислових підприємствах.

Виклад основних результатів. Проблема ефективного використання енергетичних ресурсів є досить актуальною в Україні. Промисловість опинилась на етапі, коли ефективно та раціональне споживання паливно-енергетичних ресурсів стало невід'ємною умовою її успішного функціонування.

Подальший розвиток економіки та конкурентоспроможності промислових підприємств, неможливий без впровадження енергозберігаючих заходів, спрямованих на зме-

нення енергетичної складової у загальній структурі витрат. Заощадження, отримані шляхом впровадження рішень, що підвищують енергоефективність, можуть бути дуже значними.

Найбільшу частку в структурі потенціалу енергозбереження України займає промисловість.

Висока продуктивність виробництва енергії є наслідком відставання в темпі оновлення устаткування промислових підприємств, впровадження новітніх технологій, а також поганої галузевої структури національної економіки та її експортної орієнтації.

Зростання цін на енергоносії підвищує загрозу негативних змін в економіці, падіння рентабельності виробництва, зменшення частки промисловості у ВВП та переваг цінової конкурентоспроможності імпортованої продукції для українських виробників. Отже, пріоритетним напрямком сучасних стратегій розвитку промислових підприємств є ефективне використання енергоресурсів, яке базується на мінімізації їх споживання з вигідним ефектом. Забезпечення оптимального використання енергоносіїв вимагає оцінки економічної ефективності їх використання. Для досягнення ефективного зниження витрат паливно-енергетичних ресурсів промислові підприємства повинні приділяти особливу увагу заходам з підвищення енергоефективності їх використання.

Розглядаючи дане питання, доцільно буде окреслити поняття енергоефективності. Енергоефективність означає раціональне використання енергетичних ресурсів, досягнення економічної ефективності використання існуючих паливно-енергетичних ресурсів при дійсному рівні розвитку техніки та технологій та дотриманні вимог до навколишнього середовища [1, с. 88].

Промислові підприємства запроваджуючи заходи енергозбереження, мають намір отримати прибуток від упроваджених заходів і підвищення енергоефективності фірми як за рахунок власних та державних коштів, так і коштів вітчизняних та зарубіжних інвесторів. Основний аргумент – зниження витрат на електроенергію та природний газ, що одразу позитивно відобразиться на доходах підприємства. Продуктивність виробництва гальмується неефективними виробничими процесами, що пов'язані з способом використання енергії. Вдосконалення останнього автоматично покращує продуктивність і підвищує доходи компанії. Доходи підприємства також зростатимуть завдяки торгівлі квотами на викиди в довкілля. Скорочення енергоспоживання приводить до скорочення викидів, від чого покращується екологічний стан та імідж підприємства. Такі інвестиції можуть принести низку додаткових позитивних результатів (рис. 1).



Рис 1. Переваги здійснення інвестицій у розвиток енергозбереження

Рівень споживання енергоносіїв в Україні є практично втричі більшим, ніж у країнах ЄС, а тому потенціал для розвитку ефективного використання енергії в українських компаніях є величезним. Ринок інвестицій в Україні у різних галузях знаходиться на початковому етапі.

Але, враховуючи постійне та не уникне зростання цін на енергоносії та участь у СОТ, збереження конкурентоспроможності на світовому ринку можливе шляхом зменшення споживання енергії, тобто завдяки інвестиціям в ефективне її використання.

У середньому на промисловому об'єкті можна зменшити споживання енергії на 10-20% [2].

Незважаючи на те, що підприємці усвідомлюють надмірне споживання енергії, вони часто не приділяють надто великого значення цій проблемі.

В Україні зацікавленість в підвищенні енергоефективності значно нижча, ніж в інших європейських країнах. Провідними країнами у цій галузі є Німеччина та Франція. У країнах, де вже було реалізовано багато інвестицій, і їхні позитивні ефекти були помічені, легше приймати рішення щодо впровадження методів енергозбереження.

Для реалізації заходів з енергозбереження у довгостроковому періоді, слід підготувати стратегічний план дій (рис. 2).



Рис 2. Етапи стратегічного плану дій

Стратегічний план створюється для того, щоб допомогти підприємству максимально використати можливості у середовищі, яке постійно змінюється. В ньому враховуються, з одного боку, цілі та пріоритети підприємства, а з іншого – його реальні можливості. Зважаються також внутрішні (господарські) фактори розвитку та зовнішні (ринкові) фак-

тори, які можуть бути сприятливими чи несприятливими [3, с. 346].

Стратегічний план дій означає, що досягнута економія енергії та витрат не зникне з часом.

Установки для вимірювання енергії, моніторингу, аналізу витрат та перевірки рахунків-фактур можуть допомогти досягти пос-

тавленої мети, однак одним із найбільш ефективних методів є комплексне управління енергетичними витратами ЕЕМ (Enterprise Energy Management).

Це інструмент, що забезпечує бізнес-аналіз стосовно енергозбереження на підприємстві. Ця система збирає всю відповідну інформацію та аналізує, а потім представляє дані у формі бізнес-звітів, які залежать насамперед від потреб клієнта. Вони є основою для пошуку подальших рішень та вдосконалень на підприємстві з питань кращого управління енергією в компанії або вирішення поточних проблем, пов'язаних з енергетичним менеджментом. Наприклад, система ЕЕМ може бути використана для аналізу оптимізації тарифів на енергію на підприємстві, або для виявлення надмірного споживання енергії в його окремих підрозділах, з подальшим здійсненням коригувальних дій [4, с. 100].

Стратегічний план дій може допомогти керівникам підприємств вжити запобіжних заходів щодо надлишкового енергоспоживання. Тільки прийняття довгострокових ініціатив, пов'язаних з політикою підприємства, приносить видимі ефекти.

Зміни важливі не лише в тому, що стосується механізмів, а й відношення працівників, оскільки вони можуть допомогти покращити почуття відповідальності за енергію в окремих підрозділах. Це сприятиме зміні ставлення до підприємства та перетворенню менеджменту енергозбереження в один з ключових елементів культури підприємства.

Щоб краще керувати енергією, слід розглянути інформацію про її поточне споживання. Це означає, що необхідно зібрати дані про основних одержувачів енергії на підприємстві та проаналізувати їх вплив на загальне споживання енергії. На цьому етапі важливо встановлювати вимірювальні прилади та систему моніторингу, оскільки вона є орієнтиром для оцінки споживання енергоресурсів на підприємстві та підвищує рівень обізнаності працівників у цьому відношенні.

Під час проведення енергетичного аудиту власнику компанії слід звернути увагу на висновки, даного дослідження та вжити заходів щодо рекомендацій, що містяться в аудиті.

План дій має включати термінові вдосконалення та довгострокову стратегію оптимізації споживання енергії.

Удосконалення, зроблені лише тимчасово, не виконують їх завдання, а лише покращують ситуацію на певний період. Тільки довгострокова стратегія принесе очікувані результати. Добре продуманий план повинен в першу чергу відображати довгострокову енергетичну політику компанії.

У багатьох випадках першим кроком на шляху підвищення енергоефективності має стати енергетичний аудит.

Завдяки рекомендаціям щодо підвищення ефективності споживання енергії, можна досягти необхідного результату, однак ці рекомендації зазвичай не включають в себе детальний опис механізмів та рішень, які забезпечують повне використання всіх методів енергозбереження [5, с. 175].

На ринку існує багато пристроїв, які зменшують споживання електроенергії, тому заздалегідь слід проаналізувати, який з них буде ефективніше функціонувати в даній компанії, з урахуванням менших витрат та вищої ефективності.

Реалізація базових вдосконалень і змін часто є основою діяльності керівництва компанії після здійсненого аудиту. Ці зміни можуть включати в себе встановлення енергозберігаючих пристроїв (наприклад, модернізація освітлення) або покращення коефіцієнта потужності.

Такі зміни можуть призвести до покращення енергоефективності, але ці заходи, як правило, одноразові.

Постійне покращення енергоефективності може бути досягнуте шляхом автоматизації та регулювання процесів та систем, встановлених на об'єкті (рис. 3).

Часткова	Комплексна	Повна
<ul style="list-style-type: none"> автоматизацією охоплені окремі операції, машини, ділянки, цехи, координація між якими і управління підприємством залишається за людиною 	<ul style="list-style-type: none"> ділянка, цех, завод виконують свої функції з найвищими техніко-економічними показниками без участі людини, але при її загальному контролі. 	<ul style="list-style-type: none"> передбачає керування комплексно-автоматизованим виробництвом без участі людини.

Рис. 3. Види автоматизації процесів енергозбереження

Системи автоматизації допомагають керувати енергоспоживанням активним способом, оскільки, змінюючи характеристики параметрів, вони можуть бути швидко адаптовані до нових можливостей, пов'язаних з підвищенням енергоефектив-

ності, які можуть з'явитися в майбутньому (рис. 4). Основним способом економії енергії є інвестування в розумне обладнання, яке може бути адаптоване до потреб підприємства.



Рис. 4. Системи автоматизації процесів енергозбереження

Враховуючи те, що деякі методи енергозбереження можуть бути досягнуті шляхом оптимізації окремих компонентів (на-

приклад, двигунів, насосів або теплообмінників), найбільшим потенціалом для економії енергії є використання системно-

го підходу [6, с. 7]. Системний підхід дозволяє оцінити ефективність використання енергії у будь-якій виробничій діяльності. Максимальна ефективність може бути досягнута шляхом розгляду підприємства в цілому, а також його взаємопов'язаних процесів або систем.

Метою менеджменту енергозбереження – є мінімізація витрат енергетичної складової собівартості продукції та забезпечення конкурентоспроможності продукції за енергетичними та економічними показниками на внутрішніх та зовнішніх ринках. При цьому, застосувавши системний підхід можна отримати максимальний результат в поставлених цілях менеджменту енергозбереження, тобто вдосконалити продуктивну якість роботи підприємства, знайти можливості економічної роботи, що суттєво вплине на енергетичний розвиток підприємства.

Висновки. Енергозберігаючі заходи, дозволяють значно скоротити витрати на енергоносії і тим самим позитивно впливати на технічно-економічні показники роботи підприємства. Це відразу спостерігається у підвищенні рентабельності та поліпшенні конкурентоспроможності продукції, що випускається, за рахунок зниження собівартості.

Можна зробити висновок про те, що раціональне використання енергетичних ресурсів на підприємстві є важливою складовою зниження виробничих витрат, що призведе до отримання додаткового прибутку та завоювання більшої частки ринку. Проте енергозбереження розглядається не як безцільна економія енергетичних ресурсів, що проводиться найчастіше за рахунок скорочення обсягу виробництва, а як фактор економічного зростання. Таким чином, менеджмент енергозбереження має бути одним з пріоритетних напрямів економічної політики промислового підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бархатов О.М. Проблеми енергозбереження в Україні / О.М. Бархатов // Вісник Харківського національного технічно-

го університету сільського господарства ім. Петра Василенка. – 2013. – № 142. – С. 88–89.

2. Данілкова А.Ю. Ключові аспекти організації системи енергетичного менеджменту промислових підприємств України / А.Ю. Данілкова // Економіка та держава. – 2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.in.ua>.

3. Дзеджула В.В. Енергозбереження промислових підприємств: методологія формування, механізм управління : [монографія] / В.В. Дзеджула. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 346 с.

4. Нижник В.М. Ефективне ресурсо та енергозбереження в системі економії витрат виробництва промислових підприємств / В.М. Нижник, Т.В. Шумовецька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 3. – Т. 3. – С. 100–102.

5. Вознюк М. А. Проблемні аспекти управління процесами енергозбереження на регіональному рівні / М. А.Вознюк // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2013. – Т. 1, № 14. – С. 175–182.

6. Денисюк С.П. Теоретичні основи побудови систем енергетичного менеджменту в Україні / С.П. Денисюк, О.В. Бориченко // Енергетика. – 2015. – № 1. – С. 7–17. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eete_2015_1_3

REFERENCES:

1. Barhatov, O. (2013), “Problems of Energy Saving in Ukraine”, *Bulletin of Kharkiv National Technical University of Agriculture named after. Petr Vasilenko*, vol. 142, pp. 88–89.

2. Danilkova, A. (2016) “Key aspects of organization of the energy management system of industrial enterprises of Ukraine”, *Economics and the state*, available at <http://www.economy.in.ua>. (Accessed 25 February 2018).

3. Dzhezhuha, V. (2014), *Enerhozberzhennia promyslovykh pidpriemstv: metodolohiia formuvannia, mekhanizm upravlinnia*,

[Energy saving of industrial enterprises: methodology of formation, management mechanism], VNTU, Vinnitsa, Ukraine.

4. Nyzhnik, V. (2012), "Efficient resource and energy saving in the system of cost savings of production of industrial enterprises", *Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic sciences*, vol. 3, pp. 100-102.

5. Voznyuk, M (2013), "Problematic aspects of management of energy saving processes at the regional level", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. vol. 1, pp. 175-182.

6. Denisyuk, S. (2015), "Theoretical Basis for Building Energy Management Systems in Ukraine", *Power engineering*, [Online], vol 1, pp. 7-17, available at http://nbuv.gov.ua/UJRN/eete_2015_1_3, (Accessed 25 February 2018).

О.В. Козюк, студентка факультета менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

Д.И. Титарчук, аспирант, ассистент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

НЕОБХОДИМОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ЭНЕРГОСБЕРЕГАЮЩИХ МЕРОПРИЯТИЙ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Актуальность исследуемой темы обусловлена необходимостью повышения уровня энергосбережения на отечественных промышленных предприятиях с помощью внедрения системы энергетического менеджмента для снижения себестоимости продукции за счет эффективного использования энергетических ресурсов. Предметом исследования является теоретико-методологические аспекты оценки эффективности мероприятий энергосбережения. Целью является исследование вопроса введения системного подхода ме-

неджмента энергосбережения и рекомендации по его реализации на промышленных предприятиях Украины. Базовыми принципами исследования выступают системный и сравнительный методы, использован структурно-функциональный подход. Научная значимость работы заключается в исследовании процесса развития предприятий с учетом особенностей развития деятельности в сфере энергосбережения. Как вывод приводится необходимость использования энергосберегающих мер, которые позволят значительно сократить затраты на энергоносители. На практике это будет способствовать повышению рентабельности и конкурентоспособности производственных предприятий.

Ключевые слова: энергосбережение, система энергетического менеджмента, энергоэффективность.

KOZIUK OLHA, student of the Faculty of Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhia, Ukraine.

DMYTRO TYTARCHUK, postgraduate student, assistant of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine.

THE NECESSITY OF IMPLEMENTATION THE ENERGY EFFICIENCY MEASURES AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

The relevance of the research is the necessity to increase the level of energy conservation at domestic industrial enterprises by introducing a system for managing energy resources to reduce production costs through efficient use of energy resources. The energy efficiency of individual industries and the economy of the country in general is positioning today as a key criterion for securing energy security and competitiveness in the world market and is one of the main factors, which determines the investment attractiveness in economy.

Purpose

Research introduces systematic approach to energy saving management and provision of recommendations on its implementation at industrial enterprises of Ukraine.

Design/methodology/approach

System-defined and comparative methods and structural-functional approaches.

Findings

The necessity of using energy saving measures that will significantly reduce the cost of energy.

Research limitations/implications

A study the process of development of enterprises taking into account the peculiarities of development of activities in the sphere of energy saving.

Originality/value

Such knowledge will help to increase the profitability and competitiveness of manufacturing enterprises.

Key words: energy saving, energy management system, energy efficiency.

УДК 338.33:658

ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

О.А. Онищенко, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

В.А. Петрик, студент 4-го курсу факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Актуальність досліджуваної теми зумовлена нагальною необхідністю пошуку дієвих засобів ефективного розвитку вітчизняного підприємництва, утримання його позицій на ринку, освоєння й завоювання нових секторів ринку. Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування і реалізації стратегії диверсифікації виробництва на підприємстві. Мета – дослідження питання диверсифікації виробництва сучасних українських підприємств. Базовими принципами дослідження виступають системний та порівняльний методи, використані інституціональний та структурно-функціональний підходи. Наукова значущість роботи полягає в дослідженні процесу стратегічного розвитку підприємств в контексті застосування стратегії диверсифікації виробництва. В якості висновку доводиться, що диверсифікація виробництва є дієвим інструментом, що при ретельно проведеному аналізі зовнішнього середовища, можливостей та ресурсів компанії зазвичай приносить позитивні економічні результати і допомагає знизити фінансові ризики. На практиці це сприятиме розвитку вітчизняного підприємництва та підвищенню конкурентоспроможності української економіки.

Ключові слова: диверсифікація виробництва, конкурентоспроможність, підприємство, підприємництво, стратегія.

Постановка проблеми. Останнім часом все більше й більше підприємців та менеджерів приділяють увагу питанням диверсифікації виробництва. У сучасних умовах світової фінансової кризи, при високій конкуренції товаровиробників на національному ринку, нестабільності валюти та економічної ситуації загалом, диверсифікація виробництва може стати одним із дієвих засобів не лише ефективного розвитку підприємства, утримання його позицій на ринку, а й освоєння та завоювання нових його секторів.

Диверсифікація, як і спеціалізація та концентрація, є однією із суспільних форм організації виробництва.

Термін диверсифікація походить від латинських слів *'diversus'*, що означає різний, віддалений і *'facere'* – робити. Як економічний термін диверсифікація стала

вживатися в західній економічній науці і практиці досить давно й означає проникнення фірм в нові для них сфери діяльності, завдяки чому вони перетворюються в багатогалузеві комплекси. Акцент при цьому робиться на створенні таких видів діяльності, які не пов'язані з основним виробництвом.

В сучасних умовах диверсифікація в широкому розумінні цього слова набуває дещо глибшого змісту і може бути визначена як урізноманітнення видів діяльності підприємства у виробничій, фінансовій та маркетингових сферах [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове дослідження диверсифікації виробництва проводили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як В. Андрійчук, І. Ансофф, Т. Головка, А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Г. Мінцберг, К. Боумен, В.

Обеременчук, М. Корецький, І. Красников, Н. Маслак, М. Мінковська, А. Чупіс, А. Шепіцен, В. Шишкін, та багато інших.

Але питання стратегічного значення процесу диверсифікації виробництва сучасних українських підприємств для розвитку національної економіки потребує більш детального вивчення з огляду на його істотну актуалізацію.

Постановка завдання. Метою наукової статті є дослідження питання диверсифікації виробництва сучасних українських підприємств.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі основні завдання: проаналізовано динаміку обсягу промислового виробництва в країні, розглянуто особливості

теоретичних підходів до визначення поняття диверсифікації виробництва та її видів, визначено переваги та недоліки застосування стратегії диверсифікації українськими підприємствами на сучасному етапі розвитку.

Виклад основних результатів. Згідно із даними Державної служби статистики України, динаміка обсягу промислового виробництва в країні має тенденцію до зростання. Так, індекс промислової продукції у грудні 2017 р. проти грудня 2016р., становив 100,4%.

Проте, більш детальне дослідження виявляє нерівномірність показників за основними промисловими групами (рис.1):

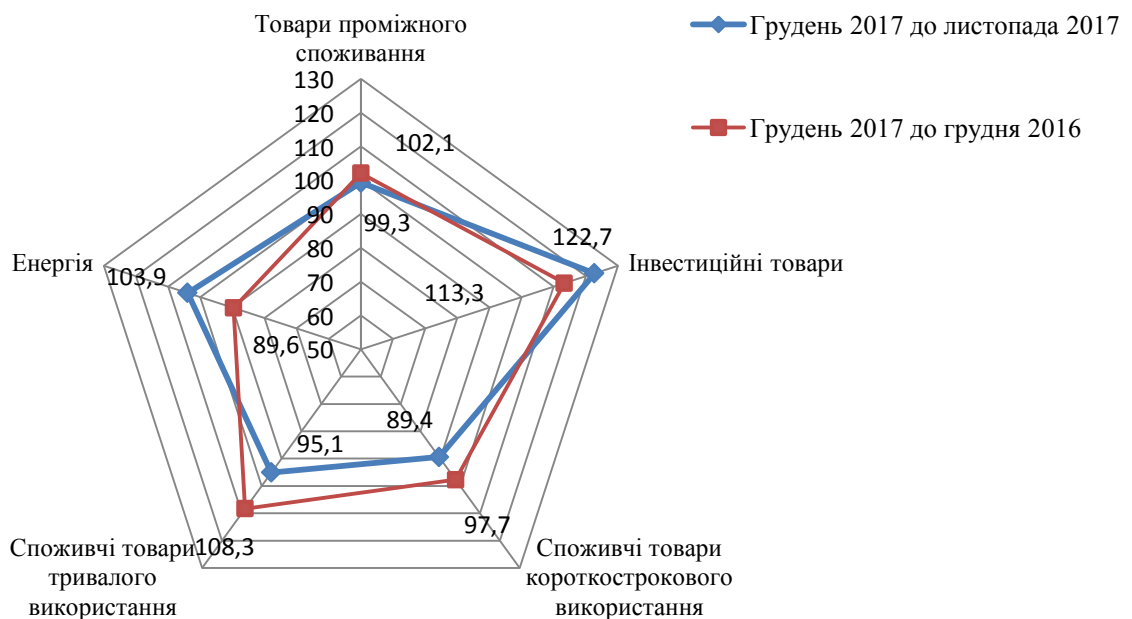


Рис.1. Індекси промислової продукції за основними промисловими групами

Модифіковано за: [4].

Традиційно, диверсифікація поділяється на споріднену та неспоріднену.

До спорідненої (концентричної) диверсифікації відносять вертикальну та горизонтальну.

До неспорідненої диверсифікації відносять конгломеративну (рис. 2).

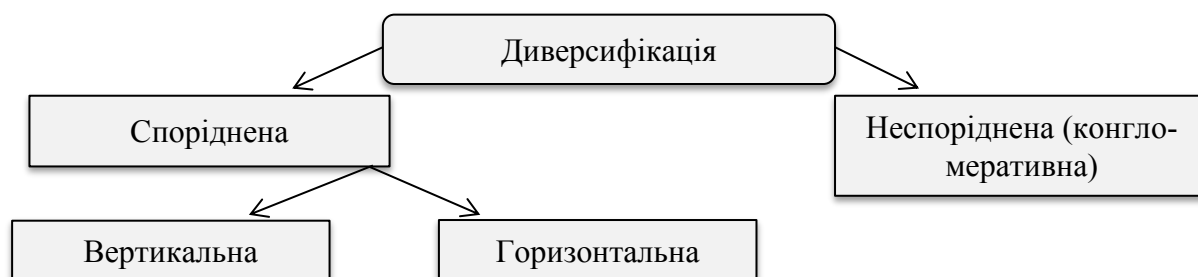


Рис. 2. Види диверсифікації виробництва

Споріднена вертикальна диверсифікація передбачає виготовлення підприємством товарів, що за технологією виробництва або комерційно пов'язані з основною продукцією (виготовлення запчастин та деталей машинобудівельною компанією, або виготовлення ниток, голок та тканини швейною фірмою).

Споріднена горизонтальна диверсифікація передбачає вихід підприємства на нові сектори ринку, або виготовлення товарів, що не є технологічно пов'язаними з основною продукцією, проте пов'язані із задоволенням потреб існуючої клієнтської бази (компанія, що виготовляє смартфони почала випускати захисні чохла).

Отже, застосування стратегії спорідненої диверсифікації може створити наступні переваги для сучасних українських підприємств:

- зниження витрат;
- ефективно перенесення технологічного досвіду, кваліфікації, розробок чи ноу-хау;
- використання єдиної системи збуту;
- використання спільної торгової марки.

Проте, не дивлячись на переваги спорідненої диверсифікації, багато компаній обирають стратегію неспорідненої диверсифікації, яка передбачає проникнення в будь-які галузі у яких очікується отримання фінансової вигоди.

Неспоріднена диверсифікація – це вихід підприємств на абсолютно нові ринки та діяльність, що ніяким чином не пов'язана з основним видом діяльності, ані

технологічно, ані комерційно (компанія LG випускає зубну пасту, Toyota будує смарт будинки, а BMW – санки для бобслею).

Неспоріднена диверсифікація ефективна з наступних причин:

- підприємницький ризик розподілений по декільком галузям, що робить організацію менш залежною від одного бізнесу;
- використовується ефект економічної циклічності розвитку галузей;
- можливість придбання недорогих компаній з великим прихованим потенціалом;
- фінансові ресурси можуть бути інвестовані в будь-які перспективні галузі.

До недоліків диверсифікації даного виду можна віднести: труднощі в управлінні різними організаціями; відсутність бази для зниження витрат, обміну досвідом чи технологічними досягненнями та усі негативні сторони, що властиві децентралізації.

Варто зазначити, що можливі випадки коли деякі напрямки діяльності фірми не дають позитивних результатів унаслідок втрати конкурентних позицій на ринку, несумісності деяких видів діяльності, втрати привабливості ринку через малу прибутковість.

В цьому випадку використовують стратегію згортання та ліквідації певного напрямку, що здійснюється через:

- 1) виділення цього виду діяльності в окрему незалежну компанію, у якій дивер-

сифікована організація може мати частку власності;

2) її продаж.

Який би вид диверсифікації виробництва не було обрано підприємством, необхідно чітко розуміти з якою метою проводиться дана процедура, наскільки глибоко буде диверсифіковано діяльність, мати зафіксовану кінцеву ціль та бажаний результат, розуміти можливі ризики та визначити величину витрат на дану діяльність.

У бізнесі диверсифікація означає розглядування стосовно категорій товарів, галузей чи ринків. Незважаючи на те, що ця стратегія створює певні ризики для компанії, диверсифікація часто розглядається як засіб безпеки проти спаду в певній галузі, або як спосіб розвитку свого бізнесу. Деякі організації, що займаються одним окремим видом діяльності, або виготовленням одного певного продукту не можуть витримати довгостроковий спад у їхній галузі, і як наслідок зазнають банкрутства. Наприклад, більшість дизайнерів модного одягу та аксесуарів частіше за все створюють нові продукти та завойовують ринки у різних галузях одразу (одяг, парфумерія, косметика, аксесуари), адже світ моди надзвичайно непередбачуваний і його тенденції постійно змінюються. Іншим прикладом може слугувати розширення цільової аудиторії компанії шляхом виготовлення продукції як для жінок, так і для чоловіків, дітей та немовлят. Такий підхід захищає компанію від різких змін, коливань та рецесії у галузі її діяльності.

Іншою причиною аби диверсифікувати діяльність компанії може стати наявність додаткового доходу який можна отримати з певних територій та клієнтів, що не були достатньо обслуговані та мають незадоволений попит. Якщо компанія не диверсифікується і не розширюється аби задовольнити додатковий попит, то конкуренти ймовірно захоплять цю частку ринку.

Диверсифікація також допомагає побудувати стабільність в організації. Якщо компанія занадто сильно концентрується на певному продукті чи у певній галузі,

вона ризикує отримувати нестабільний дохід, так як попит постійно змінюється.

Висновки. Основними причинами застосування стратегії диверсифікації українськими підприємствами є переваги, що можуть бути отримані від її впровадження, які полягають у наступному:

- забезпечення довгострокових конкурентних переваг;
- підвищення фінансової надійності та стабільності, стійкості, зменшення ризику фінансових втрат та настання кризи;
- максимально повне завантаження виробничих потужностей і використання ресурсів, збереження виробничого потенціалу;
- отримання додаткового прибутку за допомогою завоювання нових секторів ринку;
- використання переваг ефекту синергії, який полягає в тому, що виробництво багатьох видів продукції в рамках одного інтегрованого підприємства вигідніше, ніж виробництво тих же видів продукції на невеликих спеціалізованих підприємствах;
- економія на масштабах діяльності;
- необхідність забезпечити ефективне використання вільних коштів;
- пристосування до швидких змін потреб попиту, можливість займатись інноваційними перспективними видами діяльності, що в майбутньому можуть принести великі прибутки.

Однак, існує також і ряд недоліків диверсифікації, до яких відносять:

- надмірне розширення видів та напрямів діяльності, що може призвести до негативного ефекту не лише нещодавно впроваджених напрямів діяльності, а й основних, через недостатню увагу з боку управлінського персоналу, нестачу досвіду, складність освоєння нових технологій, конкуренцію, недостатню кількість наявних ресурсів;
- великі фінансові витрати, що не завжди є рентабельними;
- можливе сповільнення росту та розвитку основного бізнесу;

– надмірна диверсифікація не захищає від ризиків, а навпаки примножує їх, тому що у разі загального економічного спаду, усі або більша частина диверсифікованого бізнесу принесе негативний економічний ефект.

Варто також зазначити, що диверсифікація виробництва є доцільною лише на певному етапі розвитку підприємства, та у разі застосування її у невідповідний час може навпаки завдати шкоди та збитків, замість підвищення стабільності, зниження ризику та отримання додаткового прибутку. На початковому етапі розвитку підприємства не варто застосовувати стратегію диверсифікації, бо у такому випадку недоліки даної стратегії, зазначені вище, будуть превалювати над перевагами і останні будуть нівельовані. Диверсифікація виробництва найбільш результативна у разі втілення її на розвинутому, стабільно працюючому підприємстві, що вже зайняло свою нішу та володіє часткою ринку. Практика показує, що найбільш успішні бізнеси спочатку зосереджували увагу на спеціалізації і лише після досягнення суттєвих успіхів в одній окремій сфері диверсифікувались, аби розширити сферу діяльності, отримати додаткові прибутки з виходом на нові ринки та розподілити ризики.

Таким чином, диверсифікація виробництва є дієвим інструментом, що при ретельно проведеному аналізі зовнішнього середовища, можливостей та ресурсів компанії зазвичай приносить позитивні економічні результати і допомагає знизити фінансові ризики. Проте, така стратегія не є «чарівною пігулкою», застосувавши яку можна швидко отримати конкурентні переваги. Для вдалого втілення її у життя необхідна виважена далекоглядна політика управлінського персоналу, що вимагає проведення багатьох досліджень, дбайливого планування та контролю, адже дана стратегія передбачає великі вкладення коштів та подолання бар'єрів входу на нові ринки.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.
2. Жулина Е.Г., Мягкова Т.Л., Кацуба О.Б. Диверсификация деятельности предприятия. – М.: Управление персоналом, 2006. – 176 с.
3. Диверсификация производственной структуры и деятельности предприятия: теория, практика, проблемы методологии: монография / В.И. Торкатюк, Н.П. Пан, А.Л. Шутенко и др.: Харьк.нац.акад.город.хоз-ства. – Х.:ХНАГХ, 2011. – 470 с.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Промислове виробництво у 2017 році. Експрес випуск [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

REFERENCES:

1. Andrijchuk, V.H. (2002), *Ekonomika ahrarnykh pidpryemstv* [The economy of agrarian enterprises], 2^d ed., KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Zhulina, E.G, Mjagkova, T.L. and Kacuba, O.B. (2006), *Diversifikacija dejatel'nosti predprijatija* [Diversification of the company's activities], Upravlenie personalom, Moscow, Russia.
3. Torkatjuk, V.I., Pan N.P., Shutenko, A.L. and others (2011), *Diversifikacija proizvodstvennoj struktury i dejatel'nosti predprijatija: teorija, praktika, problemy metodologii* [Diversification of the production structure and activity of the enterprise: theory, practice, methodology problems], Har'k.nac.akad.gorod.hoz-stva, Har'kov, Ukraine.
4. Official State Statistics Committee of Ukraine, (2017), “Industrial production in 2017”, [Online], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 1 March 2018), (In Ukrainian).

О.А. Онищенко, кандидат наук по государственному управлению, доцент, доцент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье.

В.А. Петрик, студент 4-го курса факультета менеджмента, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

ОБЪЕКТИВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА СОВРЕМЕННЫХ УКРАИНСКИХ КОМПАНИЙ

Актуальность исследуемой темы обусловлена насущной необходимостью поиска эффективных средств эффективного развития отечественного предпринимательства, поддержки его позиций на рынке, освоения и завоевания новых секторов рынка. Предметом исследования являются теоретико-методологические и прикладные аспекты формирования и реализации стратегии диверсификации производства на предприятии. Цель – исследование вопроса диверсификации производства современных украинских предприятий. Базовыми принципами исследования выступают системный и сравнительный методы, использованы институциональный и структурно-функциональный подходы. Научная значимость работы заключается в исследовании процесса стратегического развития предприятий в контексте применения стратегии диверсификации производства. В качестве заключения доказывається, что диверсификация производства является действенным инструментом, который при тщательно проведенном анализе внешней среды, возможностей и ресурсов компании, обычно приносит положительные экономические результаты и помогает снизить финансовые риски. На практике это будет способствовать развитию отечественного предпринимательства и повышению конкурентоспособности украинской экономики.

Ключевые слова: диверсификация производства, конкурентоспособность, предприятие, предпринимательство, стратегия.

OKSANA ONYSHCHENKO, PhD in Public Administration, associate professor, Assistant Professor of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine.

VLADISLAV PETRYK, 4rd year student of the Faculty of Management, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

OBJECTIVE NEED AND TRENDS OF DEVELOPMENT OF PRODUCTION DIVERSIFICATION OF MODERN UKRAINIAN COMPANIES

Purpose

The paper purpose is to study the issues of diversification of production of modern Ukrainian enterprises in the conditions of high competition of commodity producers in the national market, the volatility of the currency and the overall economic situation.

Design/methodology/approach

The basic principles of the research are systematic and comparative methods, institutional and structural-functional approaches have been used.

Findings

The subject of the study is the theoretical, methodological aspects and practical applications of the formation and implementation of the strategy of diversification of production at the enterprise. The relevance of the research is determined by the urgent need to find effective means for the effective development of domestic business, maintaining its position in the market, obtaining the market recognition and conquering new sectors of the market. Considering the fact that diversification, as well as specialization and concentration, is one of the social forms of organization of production, which means the enterprises' penetration into new fields of activity, it can

be argued that process under research makes them turn into multi-sectoral complexes with entirely new forms of activities, not related to the main production.

Therefore, in the current conditions diversification in the broad sense acquires a deeper meaning and can be defined as the diversification of the activities of the enterprise in the production, financial and marketing spheres. It is also worth noting that diversification of production is appropriate only at a certain stage of the enterprise's development, and if applied in the wrong time, it may, on the contrary, cause damage and losses.

Research limitations/implications

The paper clearly provides direction for strategic development of enterprises in the context of application of the strategy of diversification of production in the Ukrainian entrepreneurial sector.

Originality/value

Such knowledge will contribute to the development of domestic business and the competitiveness of the Ukrainian economy.

Keywords: diversification of production, competitiveness, enterprise, entrepreneurship, strategy

УДК 005:334.722:005.95

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

А.В. Сучков, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Н.П. Кулачок, студентка факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Актуальність теми зумовлена тим, що сучасні підприємці недооцінюють наукові досягнення і розробки вчених. Існує безліч матеріалу пов'язаного з організацією підприємництва, який би допоміг якнайкраще організувати власну справу. Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти визначення ролі менеджменту в управлінні підприємницькою діяльністю. Зараз формується середовище у якому менеджмент набуває особливого значення, адже мистецтво керувати людьми є важливою складовою для успішної діяльності підприємства. Через мінливі умови зовнішнього середовища менеджмент ніколи не стоїть на місці, саме тому від сучасних менеджерів всіх рівнів вимагають швидкої адаптації, нових знань та навичок, які б відповідали вимогам часу.

Ключові слова: менеджмент, підприємництво, управління, персонал, функції, інновації, мотивація, функції.

Постановка проблеми. Через неправильну організацію підприємницької діяльності та не кваліфікованість менеджерів страждає не тільки економічна складова, а й соціальна. Взагалі, якщо розглядати глибше, то через неправильний менеджмент страждає вся країна. Якщо б кожен сумлінно планував, організував, правильно мотивував і був організований контроль над цим, то кожне підприємство приносило користь не тільки його власнику і споживачам, але і державі в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням даної теми займалися такі вчені як: М. Єрмошенко, С. Ільїнкова, П. Герчикова, Ф. Хміль, В. Герасимчук, Г. Коваленко, В. Колпаков та В. Данюк, В. Рульєв. Вчені працювали над темами пов'язаними зі сферою управління виробництвом і трудовими ресурсами, тайм-менеджментом, інноваційним менеджментом, осмислення проблем українського менеджменту та його організаційної культури.

Постановка завдання. Метою статті є привернення уваги до основ управління, а саме менеджменту для якнайкращої організації і управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі основні завдання: розглянуто основні умови для організації середніх і малих підприємств, основні функції менеджменту та їх аналіз, вдосконалення функцій менеджменту, а саме мотивації персоналу.

Виклад основних результатів. Створення та управління підприємницькою діяльністю завжди було досить важкою справою. Деякі власники зверталися до навчальних закладів, щоб більш кваліфіковано керувати своєю справою. В ідеалі рішення про організацію підприємницької діяльності має бути більш свідомим. Тобто спочатку ви отримуєте всі основи, потім вивчаєте тонкощі і тільки тоді відкриваєте своє підприємство. В Україні держава мало підтримує організацію середніх і малих підприємств, але правильно організована

діяльність матиме успіх. Що ж треба знати власнику для організації і управління власної справи? Відповідь криється в основних функціях менеджменту [1].

Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю людських і матеріальних ресурсів з метою досягнення цілей організації. З цього визначення виходять основні функції менеджменту (рис. 1). Щоб виконувати

свою роботу блискуче, керівник повинен демонструвати досить високий рівень володіння кожною з них. Ігнорування хоча б однієї може привести до провалу.

Кожна з цих функцій для організації життєво важлива. Планування є основою для інших функцій і вважається головною, інші функції орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів [2].

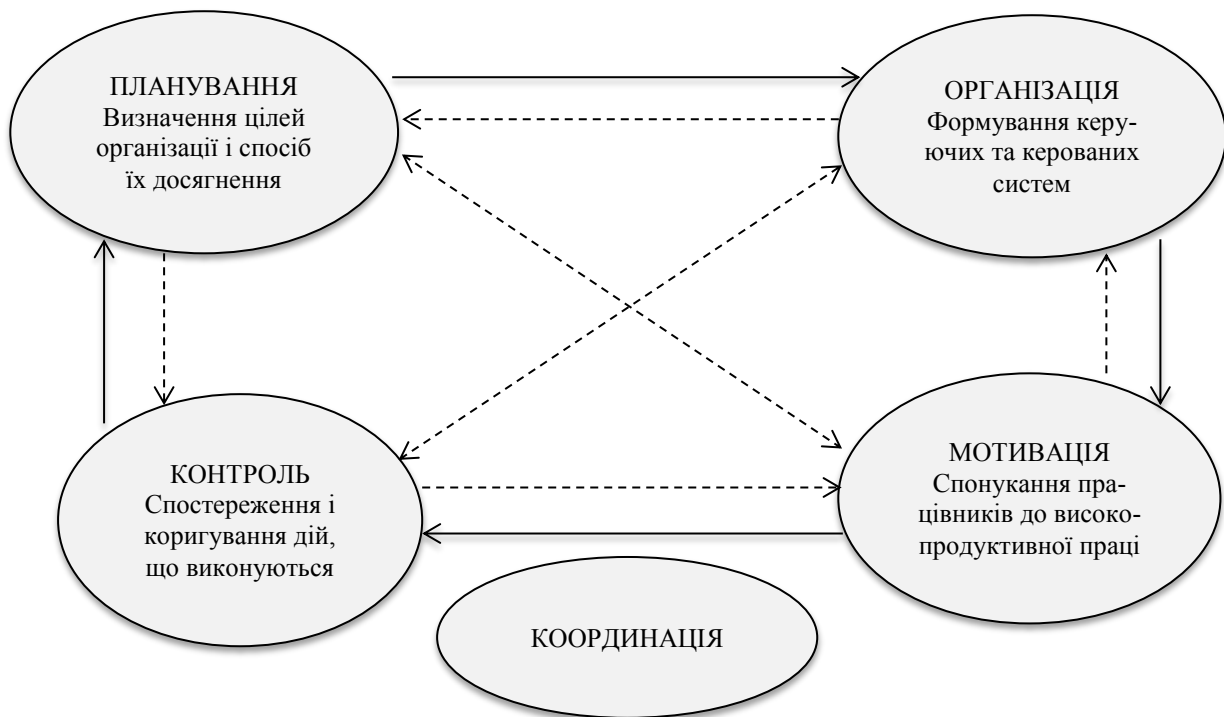


Рис. 1. Функції менеджменту

Зміст планування, як функції управління підприємством, полягає в обґрунтованому визначенні основних напрямків розвитку підприємства з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення і попиту ринку.

Сутністю планування є конкретизація цілей на визначений період, визначення завдань, засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації, пошук ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Планування як функції менеджменту полягає в заходах, що дозволяють завчасно врахувати всі внутрішні і зовнішні фактори для розвитку і укріплення

підприємства. Воно передбачає розробку комплексу заходів, послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням найбільш ефективного використання.

Необхідно пов'язувати планування з контролем для постійного коригування через зміну попиту на ринку, постачальників і т.д [6].

Планування – це процес втілення стратегії. Він полягає у прийнятті конкретних рішень, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток організації в майбутньому та зменшити їх невизначеність.

У планах відображаються: прогнози розвитку організації в майбутньому; проміжні та кінцеві завдання та цілі, які стоять перед нею та окремими підрозділами та стратегії на випадок несприятливих обставин.

Стратегічне планування – це системній, аналітичній підхід, що дозволяє бачити шлях, яким буде просуватись організація

це сприятиме швидкій адаптації до зовнішнього середовища.

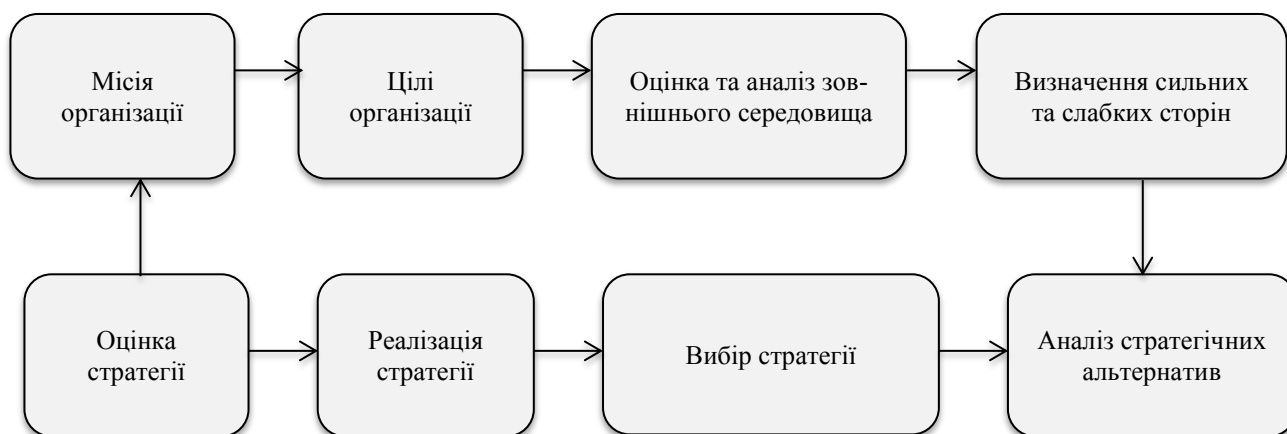


Рис. 2. Процес стратегічного планування [3]

Здатність заздалегідь ретельно спланувати всі, що потрібно зробити, дозволяє досягти набагато більш високих результатів, ніж можна було б домогтися, працюючи без плану.

Правило успіху в менеджменті вимагає «думати на папері».

Друга життєво важлива функція менеджменту – організація.

Після того як план складений, для його втілення в життя необхідно залучити відповідних людей, гроші, ресурси і інструменти.

Всі досвідчені керівники блискуче справляються з функціями планування і організації. Вони здатні акумулювати і координувати діяльність безлічі людей і реалізовувати надзвичайно складні завдання.

Організація – це процес створення структури підприємства, яка б надавала

можливість ефективно працювати разом для досягнення головної цілі. Створення кооперації людей і машин з максимальним прибутком і мінімальними затратами.

За даними багатьох досліджень в області тайм-менеджменту, кожна хвилина, витрачена на планування, економить десять хвилин на виконання роботи або отримання бажаних результатів.

Норма управління – це кількість працівників що підпорядковуються конкретному менеджеру. Висока норма управління веде до зменшення кількості менеджерів.

На рис.3 видно залежність ефективності управління від норми, а саме мала і надмірно велика кількість підлеглих призводить до низької ефективності управління.

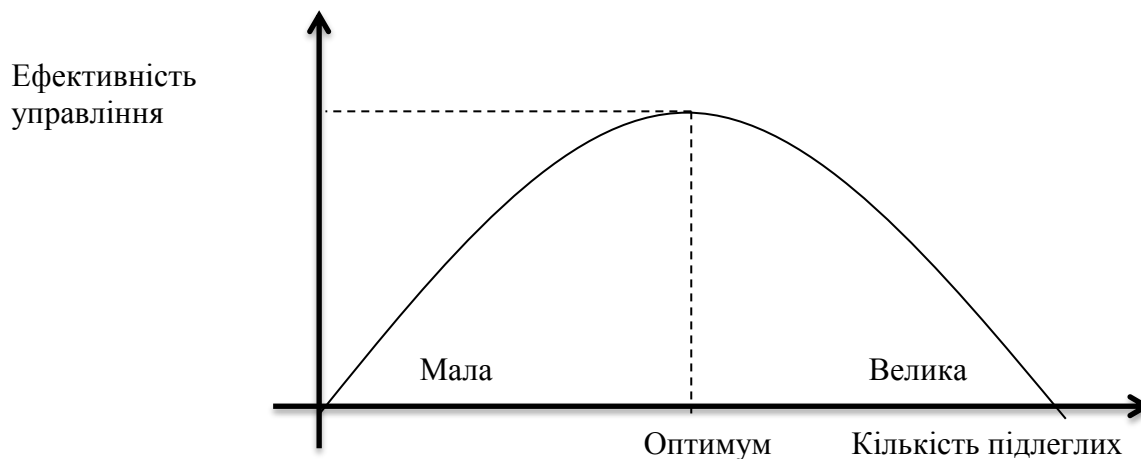


Рис.3. Залежність ефективності управління від норми управління [4]

Забезпечити виконання роботи персоналом відповідно до планів і делегованими повноваженнями – завдання функції «мотивація». Терміном «мотивація» позначають найчастіше два психічні явища:

– сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її межі і форми і надають цій діяльності спрямованість, орієнтовані на досягнення певних цілей;

– процес впливу на людину з метою спонукання його до певних дій шляхом пробудження в ньому відповідних мотивів.

Мотивація – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Терміном «трудова мотивація» визначають процес стимулювання виконавця або групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації, до продуктивного виконання прийнятих рішень або запланованих робіт [5].

Найпершим засобом мотивації трудової діяльності людей був метод «багога та прянника». Суть цього методу проста: винагорода за виконану роботу і покарання за невиконану. Метод давав результат, коли люди перебували на межі голодного існування. Людей можна

примусити виконувати ті чи інші рішення, ту чи іншу роботу, проте примусове виконання має певні межі, залежать від системи організації праці та контролю [6].

Сучасна філософія менеджменту стверджує, що в основі впливу на людей має не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людей.

Функція мотивації включає ряд таких взаємопов'язаних дій менеджера:

- спілкування з підлеглими і роз'яснення їм мети організації;
- визначення правил і норм діяльності;
- підготовка підлеглих до бажаного професійного рівня;
- своєчасна та об'єктивна оцінка діяльності підлеглих;
- заохочення і покарання працівників;
- створення сприятливого мотиваційного середовища.

Мотивація також передбачає формування і виховання здорових і розумних потреб, високих ідеалів людей, розробку нетрадиційних способів спонукання до високоякісної роботи [7].

При цьому зв'язок між окремими силами і діями людини визначається складною системою взаємодії, тому різні люди на одні і ті ж дії однакових сил реагують по-різному [8].

Доцільно запропонувати основні групи показників мотивації персоналу, які мають

позитивний досвід використання на зарубіжних підприємствах (показники задоволеності працівників):

Перша група. Показники задоволеності умовами праці (нормам та правилам праці). Ці показники характеризуються сукупністю психофізіологічних, санітарно-гігієнічних і соціально-психологічних чинників трудової діяльності, що впливають: на здоров'я і працездатність людини, на відношення людини до праці; на ефективність виробництва, рівень життя і розвиток людини.

Друга група. Показники задоволеності умовами та рівнем оплати праці. Ця група показників визначає мотивацію персоналу за допомогою збільшення рівня матеріальних благ або зміни умов оплати праці для покращення її якості та збільшення ступеню задоволення персоналу системою оплати праці.

Третя група. Показники задоволеності стилем керівництва, які впливають на задоволеність працею кожного працівника та на його настрій, що дуже важливо для персоналу, який працює зі споживачами.

Наведені групи показників мотивації персоналу не охоплюють усі аспекти мотивації та задоволеності персоналу. В даній роботі пропонується виділити ще дві групи показників мотивації персоналу.

Четверта група. Показники рівня емоційної атмосфери в колективі. Ця група показників характеризується сприятливими або несприятливими чинниками соціально-психологічного клімату в колективі.

Сприятливі чинники: добре обладнане робоче місце; санітарно-гігієнічні умови; максимально комфортний і зручний графік роботи. Ці чинники підвищують задоволеність від трудової діяльності в цілому.

Несприятливими чинниками є: постійний шум і сум'яття у робочих приміщеннях; погана освітленість, духота. Ці чинники можуть стати джерелом підвищеної дратівливості та емоційній нестійкості.

П'ята група. Показники задоволеності від роботи із споживачами. Ця група показників характеризується мірою позитивних (радість, доброта, співпереживання, довіра) або негативних (дратівливість, емоційне виснаження, злість, агресія) емоцій, що виникають в процесі спілкування зі споживачами [9].

Між матеріальними і нематеріальними стимулами є міцний зв'язок. Заробітна плата, яка є матеріальним стимулом, підвищує оцінку і самооцінку співробітника, задовольняючи, таким чином, його потреби у визнанні, повазі оточуючих, самоповагу, самоствердження, тобто виступає одночасно і в формі соціального, морального і психологічного стимулу.

Але якщо застосовувати тільки матеріальний стимул, не застосовуючи моральних, соціальних і творчих стимулів, то вся система стимулювання перестане функціонувати, що призведе до домінування матеріальних стимулів на шкоду соціальним, моральним, психологічним і моральним.

У раціонально функціонуючої системи мотивації, матеріальні та нематеріальні стимули взаємно доповнюють один одного [10].

Завершує управлінський цикл і, таким чином, гарантує ефективність здійснення всіх інших функцій.

Контроль необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем, до того як вони перетворяться в серйозні неполадки. Також функція контролю використовується для стимулювання успішної діяльності.

Процес контролю складається з проведення коригувань у тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів [10].

Завдання функції координації полягає у встановленні комунікацій і досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації.

Для зв'язку координованих процесів

прийнято використовувати звіти, інтерв'ю, зборів, комп'ютерний зв'язок, засоби радіо-і телемовлення, документи. За допомогою цих та інших форм зв'язків встановлюється взаємодія між підсистемами організації, забезпечується єдність і погодження всіх стадій процесу управління.

Всі перераховані функції не просто складають єдине ціле. Вони переплетені один з одним, проникають одна в одну так, що часом їх важко розділити.

Висновки. Таким чином, головний стимул, який спонукає співробітника до ефективної праці – це його матеріальна зацікавленість, яка реалізується за допомогою зарплати. Зарплата – це частина системи оплати і стимулювання праці. Однак, досить важливими складовими системи стимулювання є доплати, бонуси і премії які можуть становити більше 70% від сукупних доходів співробітника. Вельми важливо при матеріальному стимулюванні враховувати також і психологічні аспекти, які впливають на мотивацію персоналу.

Отже, кожна функція спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних завдань взаємодії між окремими підрозділами організації, що вимагають проведення великого комплексу заходів. Завдання визначення основних напрямків розвитку виробництва і їх ресурсного забезпечення вирішується через функцію планування; завдання налагодження організаційної взаємодії між підрозділами в ході виконання рішень і досягнення планових показників – через функції організації; задача перевірки виконання і порівняння результатів з плановими показниками – через функцію контролю.

Таким чином, зміст кожної функції управління визначається специфікою завдань, які вирішуються в рамках конкретної функції.

Список використаних джерел:

1. Андреев В. В. Проблемы мотивации керівників та спеціалістів на промислових підприємствах / В. В. Андреев // Управління

персоналом. – 2008. – № 10. – С. 55–59.

2. Ведерников М. Д. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / М. Д. Ведерников, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький. – 2013. – №5. – Т.1. – С. 18 – 31.

3. Зелена М. І. Ефект спіралі при дослідженні мотивації персоналу / М. І. Зелена // Формування регіонального лідера: виклик сьогодення. Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 1-2 березня 2013 р. – м. Хмельницький, 2013. – С. 44 – 47.

4. Зелена М. І. Інноваційні підходи до мотивації персоналу промислового підприємства / М. І. Зелена // Зб. праць Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і механізми відтворення ресурсного потенціалу України в контексті Євроінтеграції» 2012 р. Рівне, 2013. – С. 65 – 71.

5. Куліков Г. Т. Стан і тенденції мотивації праці у промисловості України в умовах економічної трансформації / Г. Т. Куліков // Економіка України: реалії, перспективи розвитку ринкових відносин. Міжвід. наук. зб. – К : НДІ «Проблеми людини», 2000. – С. 553–558.

6. Милкович Дж. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2005. – 760 с.

7. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособ. / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 312 с.

8. Федченко А. А. Компенсационный пакет организации: подходы к формированию / А. А. Федченко // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2008. – № 1. – С. 114-122.

9. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика

формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. – СПб. : Питер, 2004. – 880 с.

10. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Авт.-сост. В. Надеждина. – Минск: Харвест, 2007. – 256с.

REFERENCES:

1. Andreyev, V. V. (2008), “On the occasion of the nomination of directors and specialists on the enterprises”, *Upravlinnya personalom*, No. 10, pp. 55–59.

2. Vedernykov, M. D. and Zelena M. I. (2013), “The expediency of securing foreign expertise in the mitigation of persuasion at Ukrainian enterprises”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, Khmel'nyts'kyi, No. 5, vol.1, pp. 18 – 31.

3. Zelena, M. I. (2013), “The effect of a spiral when examining the movement of the personnel”, *Zbirnyk tez Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi za mizhnarodnoyu uchastyu* [Abstracts of scientific works of All-Ukrainian scientific-practical conference], *Formuvannya rehional'noho lidera: vyklyk s'ohodennya*, [Affirming a Regional Leader: a challenge for a present day], Khmel'nyts'kyi, Ukraine, 1-2 March, pp. 44 – 47.

4. Zelena, M. I. (2012), “Innovative applications for the motivated of the company's direct business”, *Zbirnyk prats' Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, [Abstracts of scientific works of VIII international scientific-practical conference], *Problemy i mekhanizmy vidtvorennia resursnoho potentsialu Ukrainy v konteksti Yevrointehratsii 2012*, [Problems and mechanisms of restoration of Ukraine's resource potential in the context of Euro-integration], Rivne, Ukraine, 2013, pp. 65 – 71.

5. Kulikov, H. T. (2000), “The state and trends of labor quotation in the design of Ukraine in the ways of the unique transformation”, *Ekonomika Ukrayiny:*

realiyi, perspektyvy rozvytku rynkovykh vidnosyn. Mizhvid. nauk. zb., NDI «Problemy lyudyny», Kyiv, pp. 553–558.

6. Mylkovych, Dzh. (2005), *Systema voznahrazhdenyyu y metody stymulyrovanyya personala* [The system of remunerations and incentive methods], Vershyna, Moscow, Russia.

7. Solomanydyna, T. O. (2009), *Motyvatsyya trudovoy deyatel'nosti personala* [Motivation of the working activities of the personal], 2^d ed., YUNYTY-DANA, Moscow, Russia.

8. Fedchenko, A. A. (2008) “Compensatory package of organizations: ways to organize”, *Vestnyk VHU. Seryya: Ekonomyka y upravlenye*, No.1, pp. 114-122.

9. Khenderson, R. (2004), *Kompensatsyonnyu menezhment. Stratehyya y taktyka formyrovanyya zarabotnoy platy y druhykh vyplat* [Compensation management. Strategy and tactics of the formation of the pay and other payments], SPb.: Pyter, SPb., Russia.

10. Nadezhdyna, V (2007), *Éffektyvnaya motyvatsyya personala. Kak dobyt'sya maksimum rezul'tata pry mynymume zatrat* [Effective motivation of personnel. How to get the maximum result with minimum costs], Kharvest, Mynsk, Belarus.

А.В. Сучков, кандидат экономических наук, доцент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

Н.П. Кулачок, студентка факультета менеджмента, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

**РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА В
ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВОМ**

Актуальность темы обусловлена тем, что современные предприниматели недооценивают научные достижения и разработки ученых. Существует множество материала связанного с

организацией предпринимательства, который бы помог лучше организовать собственное дело. Предметом исследования являются теоретико-методологические и прикладные аспекты определения роли менеджмента в управлении предпринимательством. Сейчас формируется среда, в которой менеджмент приобретает особое значение, ведь искусство управлять людьми является важной составляющей для успешной деятельности предприятия. Через меняющиеся условия внешней среды менеджмент никогда не стоит на месте, поэтому от современных менеджеров всех уровней требуют быстрой адаптации новых знаний и навыков, соответствующих требованиям времени.

Ключевые слова: менеджмент, предпринимательство, управление, персонал, функции, инновации, мотивация, функции.

ARTEM SUCHKOV, *PhD in Economics, Assistant Professor of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine*

NATALIA KULACHOK, *4rd year student of the Faculty of Management, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine*

THE ROLE OF MANAGEMENT IN THE OPERATION AND ADMINISTRATION OF ENTERPRISES

The urgency of the topic is due to the fact that modern entrepreneurs underestimate the scientific achievements and development of scientists. There is a lot of material associated with the organization of entrepreneurship, which would help to best organize their own business. The subject of the study is theoretical, methodological and applied aspects of the definition of the role of management in business management. Now an environment in which management becomes of special significance is formed,

because the art of managing people is an important component for successful enterprise activity. Due to changing environment, management never has to be in place, which is why modern managers of all levels require rapid adaptation, new knowledge and skills that meet the requirements of the time.

Purpose.

The goal of the research is attraction of attention to the basis of management, namely management for the best organization and management of the enterprise in the ways of changing environment

Design/methodology/approach.

The basic principles of the research are the principles of causality and objectivity, system-defined and comparative methods, institutional and structural-functional approach have been used.

Findings.

Thus, the main stimulus that prompts an employee to work effectively is his material interest, which is realized through salary. Salary - this is part of the system of payment and incentives for work. However, rather important components of the incentive system are surcharges, bonuses and bonuses that may amount to more than 70% of the total incomes of the employee. It is very important for material incentives to take into account also psychological aspects that affect the motivation of staff.

Research limitations/implications.

The scientific consequence of the study is the analysis of the functions of management.

Originality/value.

In practice, this will help in the practical organization and management of the company. Consequently, each function is aimed at solving specific, varied and complex tasks of interaction between individual units of the organization, which require a large set of activities. The task of determining the main directions of development of production and their resource support is solved through the function of planning; the task of establishing the organizational interaction between units in the implementation of decisions and achievement of planned indicators - through

the functions of the organization; task of checking performance and comparison of results with planned indicators - through the control function.

Key words: management, entrepreneurship, personnel, functions, innovations, motivation.

УДК 658.18:338.45

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Д.І. Титарчук, аспірант, асистент кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Актуальність досліджуваної теми зумовлена тим, що в умовах ринкової економіки та постійного зростання цін на енергоресурси, унаслідку їх обмеженості, питання ресурсозбереження стає вкрай гострим та стратегічно важливим для підприємств усіх сфер національного господарства. Предметом дослідження є методологічні аспекти ефективності впровадження менеджменту енергозбереження в зарубіжних країнах. Мета – дослідження досвіду зарубіжних країн у сфері ефективного використання енергетичних ресурсів, а також визначення шляхів удосконалення менеджменту енергозбереження на промислових підприємствах. Базовими принципами дослідження виступають принципи причинності та об'єктивності, системний та порівняльний методи, використані інституціональний та структурно-функціональні підходи. Наукова значущість роботи полягає в аналізі дій зарубіжних країн в енергетичній сфері, що зумовлюють швидкість та масштаби впровадження енергозберігаючих заходів на промислових підприємствах. Як висновок, наводяться пропозиції, щодо підвищення енергоефективності промислових підприємств. На практиці це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств за рахунок ефективного менеджменту енергозбереження, підвищить продуктивність їх роботи, дозволить уникнути втрати коштів на придбання енергоресурсів, збільшити фінансову підтримку розвитку вітчизняних інноваційних технологій, знизити екологічне навантаження на навколишнє природне середовище та зумовить впровадження енергозберігаючих заходів на промислових підприємствах.

Ключові слова: менеджмент енергозбереження, промислові підприємства, енергоспоживання, енергетична ефективність.

Постановка проблеми. Економічне становище промислових підприємств у значній мірі визначається ефективністю використання основних енергетичних ресурсів. Через значні масштаби енергоспоживання вітчизняною промисловістю економія енергоресурсів навіть у межах десятих відсотка вивільняє для виробника значні фінансові ресурси та підвищує рентабельність виробництва. Розуміння необхідності енергозбереження з боку керівництва промислових підприємств та комплексна реалізація відповідних програм дозволить у майбутньому значно підвищити конкурентоспроможність вітчизняних виробників на світовому ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Широке коло питань і методів

їх вирішення, пов'язаних з ефективним менеджментом енергозбереження суб'єктів господарювання, висвітлюється у працях вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів: Н. О. Гуменюк, Д. М. Овчаренко, І. А. Сергієнко, Т. Г. Логутова, В. В. Джеджула, Г. К. Дзяна, В. Е. Лір, О. М. Маценко та багатьох інших. Водночас слід відзначити недостатність напрацювань щодо розкриття зарубіжного досвіду проблем енергозбереження промислових підприємств.

Постановка завдання. Метою наукової статті є дослідження досвіду зарубіжних країн у сфері ефективного використання енергетичних ресурсів, а також визначення шляхів удосконалення ме-

неджменту енергозбереження промислових підприємств.

Виклад основних результатів.

Сьогодні закордонні вчені та політики вбачають можливість подальшого розвитку енергозбереження у посиленні інтеграційних процесів в сфері енергетичного забезпечення потреб економік, узагальненні та оптимізації досвіду управління системами ефективного використання енергоресурсів, а також продовженні технічного переоснащення енергоємних виробництв.

Базовим елементом функціонування ефективного механізму управління енергозбереженням провідних країн залишається адміністративне управління. Воно реалізується шляхом застосування адміністративних інструментів впливу, що являють собою систему примусових заходів призначених для виконання законодавчо закріплених норм та ініціатив у сфері енергозбереження. До таких адміністративних інструментів управління відносяться: маркування, сертифікація, стандартизація, нормування, заборона на застосування певної техніки чи технологій. Слід зазначити, що ефективність адміністративного управління енергозбереженням у провідних країнах значною мірою обумовлена високим рівнем законслухняності суб'єктів господарювання.

За умов ринкової економіки у провідних країнах світу широкого застосування набув економічний інструментарій стимулювання енергозбереження, як найбільш м'який та гнучкий по відношенню до суб'єктів господарювання. Останнім часом у цих країнах спостерігається прагнення до надання легітимності економічним інструментам шляхом внесення змін до існуючої нормативно-правової бази у сфері управління енергозбереженням. Задля забезпечення цілей енергозбереження у світовій практиці застосовуються такі економічні інструменти:

- диференціювання податкового навантаження;
- бюджетне та позабюджетне фінансування заходів з енергозбереження;

- пільгове кредитування;
- державні закупівлі;
- диференціювання тарифів та цін на енергоресурси і енергоефективну продукцію;
- фінансові інструменти;
- передача прав власності.

В умовах високого рівня інформатизації суспільства особливого значення набувають інструменти інформаційної підтримки та пропаганди енергозбереження. Вони передбачають під собою рішення цілого ряду взаємопов'язаних завдань. Надання інформаційної підтримки та пропаганда енергозбереження покликані забезпечити інформацією споживачів про вигоди економії енергії, наявність різних технологічних рішень та типів енергозберігаючого обладнання, послуг з реалізації заходів по підвищенню ефективності використання енергетичних ресурсів. Ефективність цих інструментів у провідних країнах забезпечується шляхом поєднання розважального, інформаційного та переконуючого компонентів.

Значної популярності у розвинених країнах набули заходи, що покликані стимулювати підвищення енергоефективності у промисловості. До них відносяться [1, с. 30]:

- введення обов'язкових енергетичних аудитів, що є необхідною умовою для виділення державних дотацій, субсидій чи інших видів допомоги для реалізації заходів з енергозбереження;
- впровадження обов'язкового подання звітів з виконання планів організаційно-технічних заходів по зменшенню споживання енергетичних ресурсів на виробництві;
- введення стандартів енергоспоживання на окремі види технічного обладнання та технологічні процеси;
- створення сприятливого цінового режиму та надання державних дотацій для спільного фінансування впровадження енергозберігаючих технологій і обладнання.

Наразі державна політика у сфері стимулювання енергозбереження промислових підприємств провідних країн світу носить здебільшого вибірковий характер. Усе частіше заходи з підвищення ефективності використання енергоресурсів здійснюються у межах окремо обраної енергоємної галузі промисловості, групи підприємств або навіть орієнтовані на технічне переоснащення певного технологічного процесу. Такий підхід дозволяє максимізувати економічний ефект від виділення коштів з державного бюджету чи позабюджетних спеціалізованих фондів. Реалізація цих заходів здійснюється у межах державних рамкових програм з енергозбереження [2, с. 70].

Яскравим прикладом досвіду іноземних країн у сфері енергетичного менеджменту є Національний план дій зі збільшення енергетичної ефективності, розроблений шістдесяттю ведучими організаціями Сполучених Штатів Америки у 2006 році, який надає доступ до сучасних наукових підходів, інструментів та засобів енергозаощадження. У плані також відображені основи стратегії «Перспектива – 2025», де зібрані основні програми збільшення енергоефективності розроблені вченими різних країн упродовж двох десятиліть. У межах економічного стимулювання передбачається державне фінансування для збільшення до кількох разів впровадження енергоефективних проектів, які дозволяють отримати значну економію фінансових коштів. Завдяки Національному плану дій зі збільшення енергетичної ефективності Сполучені Штати Америки планують впоратися з очікуваним у найближче десятиліття збільшенням на п'ятдесят та більше відсотків рівня споживання електроенергії та природного газу, знижуючи витрати на енергію на мільярди доларів, та значно скоротити викиди парникових газів та інших речовин, що забруднюють атмосферу [3, с. 2].

Програма Top-1000 Enterprises Energy-Saving Program, яку почала реалізовувати влада КНР з 2006 року показала свою

надзвичайну ефективність. Застосовуючи важелі жорсткого державного управління у сфері енергозбереження підприємств 9 найбільш енергоємних галузей промисловості, на які припадає 47% усього споживання енергоресурсів. КНР домоглася скорочення енерговитрат на 150 млн. т.у.п. чи економії у розмірі 34,2 млрд. дол. США [4, с. 562].

Дуже цікавим є досвід Японії. Нафтова криза, боляче вдаривши по Японії, гостро поставила питання про необхідність заощадження енергії. У цей час вона змушена імпортувати 80% необхідних їй енергоносіїв. Після чого, в Японії почав діяти закон про енергозбереження. Він стосувався великих промислових підприємств, які тоді споживали 70% енергії. Поряд з розробкою заходів щодо скорочення споживання електроенергії закон пропонував здійснювати раціоналізацію процесу спалювання палива, скорочувати втрати тепла при транспортуванні, зводити до мінімуму невикористовуванні обсяги енергії. Підприємства, що не прикладали зусиль у цьому напрямі, піддавалися великим штрафам.

Досвід європейських країн свідчить про те, що комплексне застосування інструментів енергозбереження дозволяє зменшувати витрати на паливно-енергетичні ресурси (ПЕР) на 10-15%. Враховуючи особливості розвитку енергетичного менеджменту в Україні зниження ПЕР промислових підприємств може бути досягнуто відмітки 5-6% [5].

Державна програма з енергозбереження Німеччини Energy Efficiency – Made in Germany (Energy Efficiency in Industry, Building Service Technology and Transport) направлена у цілому на надання державних дотацій для технічного переоснащення окремих енергоємних виробничих циклів [6]. Так, наприклад, надаються дотації на закупку обладнання для рекуперації тепла від процесів лиття під тиском у розмірі 54,8 тис. дол. США на одну виробничу лінію, а результатом є енергозбереження у розмірі 3,45 дол. США за кожну виробни-

чу операцію (термін окупності капіталовкладення не перевищує 4 роки) [7].

Статистика свідчить, що австрійська промисловість, яка дає близько 24% валового національного продукту країни, споживає дещо більше як 30% електроенергії (це частка від загального кінцевого обсягу споживання). Оскільки більшість австрійських підприємств за місцевими та європейськими вимірами є середніми й малими, у них не вистачає ні чинностей, ні коштів для енергозбереження, тому це бере на себе держава. У країні існує структура організацій, що надають допомогу в питаннях енергозбереження й енергоефективності. Держава через спеціальний банк фінансування комунальних екологічних інвестицій і консалтингових проєктів виділяє федеральні субсидії. Ці кошти розподіляються по декількох напрямках: підприємствам на охорону навколишнього середовища й енергозбереження (25%), інвестиції для обладнання ТЕЦ (від 10 до 20%), гранти на поліпшення теплових характеристик старих будинків (25–30%). Так, усім австрійським суспільством, при активній підтримці законослухняної й дбайливої громадськості у країні досягли такої економії енергоресурсів, що її досвід став міжнародним надбанням [8, с. 97].

У Норвегії також приділяється велика увага питанням ефективності енергоємних галузей промисловості (виробництво алюмінію, феросплавів) і скороченню обсягів використання електроенергії для побутового опалення, створюються програми інвестиційної підтримки особливих демонстраційних і досвідчених проєктів. Уже багато років діють освітні програми вдос-

коналювання навичок реалізації програм енергоефективності й розвитку технологій в організаціях, відповідальних за експлуатацію будинків.

Уряд Швеції проводить діючу політику енергозбереження й енергоефективності, що має позитивні результати. У Швеції налагоджено чітку систему контролю за використанням енергоресурсів. Це можна побачити в обов'язкових деклараціях для підприємств з використання енергетичних ресурсів, енергопаспортах будинків, маркуванні товарів, навіть продуктів харчування. Крім цього, чиновники активно застосовують економічні стимули для популяризації використання альтернативних і нетрадиційних джерел енергії, а саме: звільнення строком на 5 років від енергетичного податку, субсидії держави для реконструкції старих будинків (заміна казанів, утеплення й т.д.), спрощене одержання дозволів на будівництво вітрових електростанцій. Не залишається осторонь і адміністративний метод керування. Це стосується великих заправних станцій, де обов'язковим є продаж альтернативного палива, крім традиційних бензину й дизельного пального. Основний акцент зроблений на економічних методах керування – податках, дотаціях й субсидіях, торгівлі квотами й електричними сертифікатами.

У цілому, на думку експертів International Energy Agency реалізація повного спектру організаційних, управлінських та технічних заходів з енергозбереження на промислових підприємствах дозволить значно зменшити витрати енергоресурсів (табл. 1).

Таблиця 1

Потенціал економії енергоресурсів продукції промисловості повного циклу виробництва при застосуванні оптимального сценарію енергозбереження [9, с. 248]

Вид готової продукції	Потенційно досяжний рівень економії енергоресурсів, ×1018 Дж / рік	Потенціал скорочення викидів CO ₂ в атмосферу, млн. т / рік	Загальний потенціал економії енергоресурсів, %
1	2	3	4
Хімічна та нафтохімічна продукція	5,0-6,5	370-470	13-16

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Продукція із заліза та сталі	2,3-4,5	220-360	9-18
Цемент	2,5-3,0	480-520	28-33
Целюлозно-паперова продукція	1,3-1,5	52-105	15-18
Продукція із алюмінію	0,3-0,4	20-30	6-8
Інші види продукції	0,5-1,0	40-70	23-25

Вивчивши зарубіжний досвід управління енергозбереженням промислових підприємств, можливо запропонувати наступні рекомендації для поліпшення ситуації в енергетичному секторі:

1) привести окремі положення законодавства в сфері енергоефективності та енергозбереження у відповідності до економічної ситуації в Україні. Зокрема створити умови економічного стимулювання суб'єктів господарювання до підвищення ефективності використання енергоресурсів;

2) перейняти досвід програм будівництва енергоефективних та «пасивних» промислових об'єктів, вдосконалити механізми фінансування заходів з економії енергії та енергетичної модернізації споруд, створити програми розробки технології щодо об'ємів споживання енергії;

3) створити надійні та прозорі умови для інвестування, задля активізації співпраці з Європейськими країнами. Створити умови дешевого кредитування для впровадження енергозберігаючих технологій із залученням механізмів державно-приватного партнерства;

4) адаптувати європейські проекти до місцевих особливостей економіки (складність підключення нових енергоефективних технологій до електромереж) та збільшити терміни окупності проектів;

5) навчитися економити наявні енергоресурси, стимулювати споживачів до енергозбереження. Надання консультацій з питань енергозбереження надзвичайно популярні, оскільки є особливо дієвими в умовах зростання цін на енергоресурси;

6) реалізовувати спільні транскордонні проекти в галузі професійного нав-

чання, сприяти закладам професійно-технічної освіти та структурно-навчальним підрозділам підприємств у впровадженні програм ефективного споживання енергетичних ресурсів.

Підсумовуючи потрібно пам'ятати, що сектор енергоефективності має в першу чергу базуватися на демократії, прозорості та ініціативності підприємців, що сприятиме економічному розвитку та більш ефективному впровадженню досвіду передових країн світу.

Висновки. Зважаючи на значну залежність української економіки від імпорту первинних енергетичних ресурсів та постійно зростаючу їх вартість на внутрішньому ринку можна стверджувати, що повсюдне впровадження практик енергозбереження наразі набуло особливої актуальності. Залучення досвіду провідних країн у сфері ефективного використання енергетичних ресурсів дозволить перейти на новий рівень організації систем управління енергозбереження, а у результаті — значно зменшити енергоємність ВВП України. Основою для такої перебудови має стати досвід правового регулювання та організації державної підтримки енергозбереження розвинених країн.

Перспективи подальших наукових розробок у цьому напрямку полягатимуть у дослідженнях зарубіжного досвіду мотиваційної системи менеджменту енергозбереження промислових підприємств як необхідний елемент для забезпечення ефективного використання енергетичних ресурсів на промисловому підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Гуменюк Н.О. Передовий міжнародний досвід в області стимулювання впровадження енергозберігаючих технологій / Н.О. Гуменюк // Російське підприємництво. — 2011. — №11, Вип. 1 (195). — С. 27-32.
2. Овчаренко Д. М. Закордонний досвід організації ефективного менеджменту з енергозбереження промислових підприємств / Д. М. Овчаренко // Інвестиції: практика та досвід. Сер. : Економічні науки. — 2014. — № 23. — С. 69–74.
3. Energy-Saving Opportunities for Manufacturing Enterprises // Industrial Technologies program. — U. S. Department of Energy, EERE Information Center, 2011. — 2 p
4. Ke J. China's Industrial Energy Consumption Trends and Impacts of the Top-1000 Enterprises Energy-Saving Program and the Ten Key Energy-Saving Projects / J. Ke, L. Price, S. Ohshita and other // Energy Policy. — 2012. — Vol. 50. — p. 562-569.
5. Сергієнко І. А. Енергозбереження: ще не втрачені можливості / І. А. Сергієнко [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://https://dt.ua/ECONOMICS/energozberezhennya_sche_ne_vtracheni_mozhливosti.html.
6. Логутова Т. Г. Деякі аспекти розвитку та становлення енергетичного менеджменту в Україні / Т. Г. Логутова, О. В. Полторацька // Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер. : Економічні науки. — 2011. — Вип. 21. — С. 15-22. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2011_21_5.
7. Energy Efficiency – Made in Germany. — Berlin: Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi), 2014. — 68 p.
8. Сурменелян О. Р. Світовий досвід управління енергозбереженням / О. Р. Сурменелян // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. — 2013. — № 2. — С. 96–108. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2013_2_11.
9. Маценко О. М. Економічні застави організації менеджменту з енергозбереження підприємств машинобудування / О. М. Маценко, Д. М. Овчаренко // Економічний простір. — 2014. — № 85. — С. 246-255. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2014_85_26

REFERENCES:

1. Gumenyuk, N. (2011), “International best practices in promoting the introduction of energy saving technologies”, *Rossiyskoe predprinimatelstvo*, vol. 11, pp. 27-32.
2. Ovcharenko D. (2014), “Foreign experience organizations of effective energy conservation management of industrial enterprises”, *Investitsii: praktyka ta dosvid. Ser. : Ekonomichni nauky*, vol 23, pp. 69-74.
3. Energy-Saving Opportunities for Manufacturing Enterprises // Industrial Technologies program. — U. S. Department of Energy, EERE Information Center, 2011. — 2 p.
4. Ke J. China's Industrial Energy Consumption Trends and Impacts of the Top-1000 Enterprises Energy-Saving Program and the Ten Key Energy-Saving Projects / J. Ke, L. Price, S. Ohshita and other // Energy Policy. — 2012. — Vol. 50. — p. 562-569.
5. Serhiienko I. “Energy-saving: have not lost opportunities yet”, *ZN.UA*, [Online], Vol.8, available at http://https://dt.ua/ECONOMICS/energozberezhennya_sche_ne_vtracheni_mozhливosti.html, (Accessed 28 February 2018).
6. Lohutova T. (2011), “Some aspects of development and formation of energy management in Ukraine”, *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky*, [Online], vol. 21, pp. 15-22, available at http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2011_21_5. (Accessed 28 February 2018).
7. Energy Efficiency – Made in Germany. — Berlin: Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi), 2014. — 68 p.
8. Surmenelian O. (2013), “World experience at energy-saving management”

Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi, [Online], vol. 2, pp. 96-108, available at http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2013_2_11. (Accessed 28 February 2018).

9. Matsenko O. (2014), "Economic principles of energy-saving management at mechanical engineering enterprises", *Ekonomichnyj prostir*, [Online], vol. 85, pp. 246-255, available at http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2014_85_26 (Accessed 28 February 2018).

Д.И. Титарчук, аспирант, ассистент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье.

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Актуальность исследуемой темы обусловлена тем, что в условиях рыночной экономики и постоянного роста цен на энергоресурсы, и в последствии их ограниченности, вопрос ресурсосбережения становится крайне острым и стратегически важным для предприятий всех сфер национального хозяйства. Предметом исследования является методологические аспекты эффективности внедрения менеджмента энергосбережения в зарубежных странах. Цель – исследование опыта зарубежных стран в сфере эффективного использования энергетических ресурсов, а также определение путей совершенствования менеджмента энергосбережения на промышленных предприятиях. Базовыми принципами исследования выступают принципы причинности и объективности, системный и сравнительный методы, использованы институциональный и структурно-функциональные подходы. Научная значимость работы заключается в анализе действий зарубежных стран в энергетической сфере, которые приводят к внедре-

нию энергосберегающих мероприятий на промышленных предприятиях. Как вывод, приводятся предложения по повышению энергоэффективности на промышленных предприятиях. На практике это будет способствовать повышению конкурентоспособности украинских предприятий за счет эффективного менеджмента энергосбережения, повысит производительность их работы, позволит избежать потери средств на приобретение энергоресурсов, увеличить финансовую поддержку развития отечественных инновационных технологий, снизить экологическую нагрузку на окружающую природную среду и приведет к внедрению энергосберегающих мероприятий на промышленных предприятиях.

Ключевые слова: менеджмент энергосбережения, промышленные предприятия, энергопотребление, энергетическая эффективность.

DMYTRO TYTARCHUK, *postgraduate student, assistant of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine.*

FOREIGN EXPERIENCE OF EFFECTIVE ENERGY CONSERVATION MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The relevance of the research is determined by the fact that the reason of high energy intensity of industry in Ukraine are the significant technological lag of most branches of the economy as apposed to the level of developed countries, the unsatisfactory sectoral structure of the national economy, which objectively limits the competitiveness of production and pulls down the economy, especially in the conditions of its external energy dependence. Market principles of energy use encourage domestic producers to look for new ways of enterprise development. The implementation of effective energy-saving management at industrial enterprises provides an opportunity to increase energy efficiency, re-

duce negative environmental impacts, take the leading positions both at domestic and international market. The subject of the research is the methodological aspects of efficiency of the implementation the energy-saving management in foreign countries.

Purpose. The goal of the research is to study the experience of foreign countries in the field of efficient use of energy resources, as well as to identify ways to improve energy-saving management at industrial enterprises.

Design/methodology/approach. The basic principles of the research are the principles of causality and objectivity, system-defined and comparative methods, institutional and structural-functional approach have been used.

Findings. As a conclusion, suggestions for energy efficiency of industrial enterprises are proposed in the article.

Research limitations/implications. The scientific consequence of the research is analysis of the actions of foreign countries in the energy sector, which have determined the speed and scale of the implementation of energy-saving measures at industrial enterprises.

Originality/value. In practice, this will help to increase the competitiveness of Ukrainian enterprises through effective energy-saving management, increase their productivity, avoid losses from acquisition of energy resources, increase financial support for the development of domestic innovative technologies, reduce the environmental burden to the environment and lead to the introduction of energy-saving measures at industrial enterprises.

Keywords: energy-saving management, industrial enterprises, energy consumption, energy efficiency.

ЛОГІСТИКА

УДК 338.45: 658.7.01(477)

МАРКЕТИНГОВА ЛОГІСТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Н.М. Гуржій, доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

В.О. Шишкін, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

А.І. Кравченко, магістрант факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

У сучасних умовах господарювання промислових підприємств особливу увагу привертають питання, що пов'язані з оптимізацією їх діяльності. У зв'язку з жорсткою конкуренцією та постійним насиченням ринку, використання та синтез інструментів маркетингу та логістики стає вкрай актуальним. З цього випливає, що логістичний підхід на практиці повинен використовуватися паралельно й у тісному зв'язку з маркетинговим так, щоб обидва підходи доповнювали один одного. Формування системи взаємодії маркетингу та логістики, яка б відповідала можливостям і вимогам підприємств, стає одним з найважливіших факторів, що сприяють отриманню високих результатів діяльності. Однак, на практиці дуже часто взаємодія маркетингу та логістики пов'язана з рядом проблем і протиріч, які знижують величину як ефекту від такого поєднання, так і ефекту, очікуваного від кожного з цих напрямків окремо. Парадоксальність ситуації, що склалася обґрунтовує актуальність дослідження практичної застосовності маркетингової логістики в системі управління промисловим підприємством. Також безсумнівний інтерес викликає питання сумісності управлінських рішень, що прийняті за отриманими результатами застосування маркетингових та логістичних інструментів. Неузгодженість дій, недостатнє володіння інформацією, небажання визнавати першочергову роль одного з напрямків – все це стає проблемою для підприємства. Таким чином, актуальність зазначеної теми полягає в тому, що для успішного ведення підприємницької діяльності необхідно налагодити ефективну систему взаємодії маркетингового і логістичного напрямків та усунути проблеми, що виникають в рамках даної взаємодії.

Ключові слова: маркетингова логістика, оптимізація, логістичні процеси, матеріальний потік, логістична система, маркетингова система.

Постановка проблеми. Інтенсивний розвиток бізнес-процесів сучасних підприємств актуалізує проблему взаємодії та інтеграції маркетингу та логістики з метою обґрунтування та виявлення меж компетенцій процесів у загальному ланцюгу формування споживчої цінності продукції.

Запорукою успішного розвитку промислового підприємства в умовах сучасного ринку є використання комплексного підхо-

ду до управління процесами постачання і розподілу. Перспективними управлінськими концепціями, за допомогою яких можлива зміна парадигм, є концепції логістики і маркетингу, тісно інтегровані між собою.

На жаль, проведений аналіз наукової літератури показав, що на сьогодні не існує єдиного підходу до питань взаємодії маркетингу та логістики, а також відсутні дослідження, які б розглядали проблеми формування споживчої цінності як результату ін-

теграції процесів маркетингу і логістики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти функціонування маркетингу та логістики на підприємствах розглядалися у працях таких вітчизняних вчених, як: А.І. Баскін, О.В. Булинська, К.В. Інютіна, О.М. Невелєв, Н.Д. Фасоляк, Ю.В. Богатін, І.Т. Балабанов, В.В. Ковальов, Є.С. Стоянова, А.Д. Шеремет, Н.В. Хоменко, О.М. Тридід, О.А. Круглова, Н.М. Богацька, О.М. Сумець, В.І. Перебийніс, Л.І. Нефьодов та багатьох інших.

Разом з тим існує й безліч неопрацьованих питань, що стосуються формування комплексної системи маркетингової логістики та її впровадження на промислових підприємствах у контексті особливостей функціонування українського ринку. Відповідно, це зумовлює необхідність глибшого дослідження та розробки необхідних заходів.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є визначення сутності та особливостей маркетингової логістики у загальній системі управління промисловим підприємством. Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- визначити сутність маркетингової логістики та взаємозв'язок маркетингу та логістики;
- дослідити особливості маркетингової логістики;
- узагальнити теоретичні аспекти та охарактеризувати можливі проблеми, що можуть виникнути у процесі впровадження маркетингової логістики на підприємстві;
- визначити основні результати, що може отримати підприємство після впровадження маркетингової логістики.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні, враховуючи стан ринкового середовища та вимоги до сучасних промислових підприємств, постає нагальне питання щодо пошуку нових рішень у сфері перетину маркетингу та логістики, тому відбувається трансформація їх автономних функцій в єдину систему. За своєю сутністю маркетингова логістика – це планування, оперативне управління та контроль матеріальних потоків, починаючи з місць їх формування та закінчуючи доведенням готової продукції до споживачів з метою найбільш ефективного задоволення їх запитів. Маркетингова логістика заснована на об'єднанні ідей маркетингу та логістики. Тут вирішуються завдання асортиментного завантаження виробництва на основі сформованого маркетинговими службами портфеля замовлень, визначається технологія оптимального переміщення ресурсів, розробляються вимоги до якості продукції, виявляються центри виникнення втрат часу, нераціонального використання матеріальних і трудових ресурсів, обладнання та приміщень. Головним завданням маркетингової логістики є управління потоком готової продукції, що протікає в напрямку від виробника до споживача [1].

Варто зазначити, що питання сутності маркетингової логістики має свою специфіку, адже логістика та маркетинг за своїми цілями та завдань є частинами єдиного цілого. Маркетинг та логістика мають вкрай сильний взаємозв'язок, тому іноді буває важко розмежувати їх сфери впливу та контролю (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика маркетингу та логістики

Параметр порівняння	Маркетинг	Логістика
1	2	3
Об'єкт дослідження	Ринок та кон'юнктура конкретних товарів та послуг	Матеріальні потоки, що циркулюють на ринку
Предмет дослідження	Оптимізація ринкової поведінки у сфері реалізації товарів та послуг	Оптимізація процесів управління матеріальними потоками

Продовження таблиці 1

1	2	3
Методи дослідження	Методи дослідження кон'юнктури попиту та пропозиції щодо конкретних товарів та послуг	Системний підхід до створення матеріальних ланцюгів, а також загальновідомі методи, які використовуються у плануванні та управлінні виробничими та економічними системами
Кінцеві результати	Рекомендації щодо виробничої та збутової стратегії підприємства	Проекти систем, що відповідають цілям підприємства

Отже, як видно з таблиці, логістика та маркетинг мають не лише тісний взаємозв'язок, а й мають принципову відмінність. Маркетинг переважно орієнтований на зовнішні для організації транзакції, а логістика спрямована у більшій мірі на внутрішнє середовище підприємства. У той же час необхідно відмітити, що взаємодія маркетингу як концепції управління, орієнтованої на оптимізацію ринкових відносин, та логістики як концепції управління, орієнтованої на оптимізацію матеріальних потоків, створює можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства. Відповідно можна виокремити два взаємопов'язаних аспекти маркетингової логістики:

- функціональний, що пов'язаний з перебігом матеріального потоку (фізичний розподіл);

- інституціональний, що пов'язаний з вибором каналу розподілу й управлінням ним [2].

Сьогодні більшість науковців стверджують, що існує три системи поглядів на

маркетингову логістику, що розкривають її сутність.

У першому випадку маркетингова логістика є результатом «логістизації» маркетингу. Так, відповідно до цього підходу головним об'єктом маркетингової логістики є оптимізація потокових процесів в маркетингових системах.

Друга група поглядів полягає в тому, що маркетингова логістика ототожнюється з розподільчою логістикою. Такий підхід розуміє під словосполученням «маркетингова логістика» планування, впровадження та контроль над фізичними потоками матеріалів і готової продукції.

Останній підхід полягає в тому, що маркетингова логістика представляє собою сферу перетину інтересів маркетингу та логістики. Відповідно маркетингову логістику можна визначити як сукупність методів управління з метою повного, своєчасного й якісного задоволення попиту споживачів за умови мінімізації логістичних витрат [3]. Саме такий підхід до визначення сутності маркетингової логістики є найбільш доцільним (табл. 2).

Таблиця 2

Генезис маркетингової логістики в сфері товарного обміну

Атрибутивний комплекс	Маркетинг	Логістика	Маркетингова логістика
Цілепокладання	Максимізація рентабельності	Мінімізація сукупних витрат	Оптимізація обміну
Теоретико-прикладний зміст	Зміна попиту	Задоволення попиту	Формування попиту
Об'єкт управління	Цільовий ринок	Економічний потік	Товарний обіг
Характер управління	Ринковий	Системний	Комбінований
Організаційна форма	Маркетингова система	Логістична система	Інтегрована система

Отже, як видно з таблиці, маркетингова логістика характеризується наступним:

- цільовою орієнтацією на оптимізацію товарного обміну на основі ринкової орієнтації виробництва й оптимізації економічних потоків підприємства;
- активним формуванням попиту на продукцію підприємства за рахунок розробки та реалізації маркетингових заходів, а також розвитку системи логістичного сервісу;
- об'єктною трансформацією цільового ринку в маркетингу й економічного потоку в логістиці в інтегрований товарний обіг як основний об'єкт маркетингово-логістичних зусиль;
- організацією управління переважно комбінованого типу, що поєднує в собі ринково-орієнтоване виробництво та системну організацію економічних потоків підприємства [4].

Таким чином, концепція маркетингової логістики є системою поглядів на задоволення потреб споживачів з метою досягнення стійких конкурентних переваг шляхом підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок оптимізації та раціоналізації економічних потоків. Вона реалізується на основі системного підходу до використання маркетингу та логістики в господарській діяльності і передбачає активне використання сучасних інформаційних технологій.

Однак, як показує досвід реформування вітчизняної економіки ті інструменти, що добре зарекомендували себе в стабільній економіці розвинених країн, далеко не завжди успішно застосовуються в наших реаліях. Селекційний механізм ринку досить швидко оцінює та відбирає найбільш вигідні форми та методи господарювання, що змушує шукати більш серйозні причини наростаючого розриву між теорією і практикою ефективного управління вітчизняними підприємствами. Ця ситуація стосується, в першу чергу, маркетингової логістики, яка на відміну від менеджменту до сих пір не має чіткого концептуального оформлення, як в частині змістовного визначення цієї порівняно нової наукової дисципліни, так і в частині сфер її ефективного використання [5].

Маркетингова логістика є перш за все частиною загальної теорії управління, але виділяється з нього своєю специфікою, а саме можливістю управляти різними потоковими процесами, що мають просторово-часову послідовність. У цьому сенсі абсолютно неправомірно обмежувати сферу ефективного використання маркетингової логістики управлінням матеріалорухом або іншими фізичними потоками. Насправді ж об'єктом маркетингової логістики може бути будь-яка діяльність, де сукупність процесів має альтернативну послідовність у просторі та часі, а отже, й багатоваріантність організації й управління такою діяльністю за певними критеріями. Це і є першою особливістю маркетингової логістики, що виділяє її з загального управління [6].

Другою особливістю маркетингової логістики є її здатність не тільки керувати потоковими процесами, а й забезпечити саме організацію раціонального управління згаданими процесами з метою виявлення та реалізації невикористаних резервів у вигляді додаткових доходів підприємства.

Ще однією особливістю маркетингової логістики є її вміння здійснювати раціоналізацію організаційних структур, форм і методів управління потоковими процесами з метою виявлення і використання додаткових резервів управління [7].

Отже, за рахунок свої особливостей, маркетингова логістика може стати науково-практичним інструментом господарювання більшості вітчизняних промислових підприємств, що дозволить досягати раціональної організації потокових процесів з метою виявлення та реалізації потенційних резервів управління й отримання в кінцевому рахунку додаткових доходів.

У змістовному ж відношенні процес раціоналізації управління потоковими процесами за допомогою маркетингової логістики зводиться до трьох основних проблем:

- формалізації та моделювання виникаючих проблемних ситуацій і поліпшення тим самим постановки задач управління на всіх рівнях;

- розробка на цій основі більш раціональної «технології» управління потоковими процесами логістичного ланцюга;

- використання досконаліших організаційних структур, форм і методів, технічних засобів та кадрів управління, адекватних новій «технології» управління для більш повного і точного вирішення логістичних завдань.

Слід також зауважити, що переваги, а отже, й ефективність використання маркетингової логістики, зростає в міру ускладнення інформаційних й оптимізаційних логістичних завдань.

Підвищенню адаптивності системи маркетингової логістики сприяє також наявність досить об'єктивних і надійних індикаторів оцінки наслідків стратегічних та тактичних рішень з використанням зворотних зв'язків. Без цього будь-яка ринкова структура не в змозі скорегувати своє функціонування і розвиток, особливо в нестабільних ситуаціях [8].

Таким чином, впровадження маркетингової логістики на сучасних вітчизняних підприємствах слід здійснювати в двох головних напрямках:

- створювати необхідні умови для підвищення ступеня керованості, адаптивності та поліпшення визначення мети маркетингових та логістичних систем в якості передумов для їх ефективної реалізації;

- одночасно орієнтувати форми і методи систем на реально досягну модель управління ринковими структурами.

У свою чергу це означає необхідність суттєвої модифікації знань і навичок сучасної маркетингової логістики, що застосовуються за кордоном, з метою їх адаптації до вітчизняних господарських систем.

Таким чином, впровадження та використання інструментів маркетингової логістики в управлінні промисловими підприємствами матиме ефект, що набагато перевищує результати від застосування маркетингу та логістики окремо.

Висновок. Підводячи підсумки, варто зазначити саме ті реальні результати, які може

принести впровадження концепції маркетингової логістики на підприємстві:

1. Завдяки більш точному розміщенню запасів і контролю над ними досягається збільшення обсягу продажів і забезпечення більш високого рівня обслуговування споживачів (що визначається, головним чином, з точки зору доступності продукції).

2. Система маркетингової логістики володіє здатністю швидко реагувати на зміну ринкової ситуації, в тому числі на зміну вимог споживачів, що може забезпечити скорочення «циклу обслуговування споживача».

3. Впровадження ефективної системи маркетингової логістики дає підприємству можливість більш успішно та прибутково конкурувати на ринку, в тому числі завдяки загальному зниженню витрат.

Таким чином, на сучасному етапі економічного розвитку маркетингову логістику необхідно розглядати як ключовий елемент конкурентної ринкової стратегії підприємства.

Список використаних джерел:

1. Василенко В.А. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко – К.: ЦУЛ, 2015. – 532 с.

2. Гаджинський А.М. Логістика: підручник / А.М. Гаджинський – М.: ВТК «Дашков і К», 2012. – 484 с.

3. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством / Т.О. Примак – К.: Експерт, 2011. – 384 с.

4. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 488 с.

5. Гой І.В. Організація підприємницької діяльності: навчально-методичний посібник / І.В. Гой, Т.П. Смелянська – Х.: ХКТЕІ, 2014. – 220 с.

6. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / О.М. Тридід, К.М. Таньков – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. - 224 с.

7. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня – К.: Знання, 2007. – 325 с.

8. Скибінський С.В. Маркетинг: навчальний посібник / С.В. Скибінський, В.П. Штуль – К.: КНЕУ, 2007. – 224с.

REFERENCES:

1. Vasylenko, V.A. and Tkachenko, T.I. (2015), *Vyrobnychyj (operatsijnyj) menedzhment: navchal'nyj posibnyk* [The Manufacturing (Operational) Management: tutorial], TsUL, Kyiv, Ukraine.

2. Hadzhyns'kyj, A.M. (2012), *Lohistyka: pidruchnyk* [The Logistics: textbook], VTK «Dashkov i K», Moscow, Russia.

3. Prymak, T.O. (2011), *Marketynhovi komunikatsiyi v systemi upravlinnya pidpryyemstvom* [The marketing communications in the management system of the enterprise], Ekspert, Kyiv, Ukraine.

4. Het'man, O.O. and Shapoval, V.M. (2012), *Ekonomika pidpryyemstva: navchal'nyj posibnyk* [Business Economics: tutorial], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

5. Hoj, I.V. and Smelians'ka, T.P. (2014), *Orhanizatsiia pidpryyemnyts'koi diial'nosti: navchal'no-metodychnyj posibnyk* [Business organization: tutorial], KhCTEI, Khmel'nitskyj, Kyiv, Ukraine.

6. Trydid, O.M. and Tan'kov, K.M. (2015), *Lohistychnyj menedzhment: navchal'nyj posibnyk* [The Logistical Management: tutorial], INZhEK, Kharkiv, Ukraine.

7. Petrunya, Yu.Ye. (2007), *Marketynh: navchal'nyj posibnyk* [The marketing: tutorial], Znannya, Kyiv, Ukraine.

8. Skybins'kyu, S.V. and Shtul', V.P. (2007), *Marketynh: navchal'nyj posibnyk* [The marketing: tutorial], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Н.Н. Гуржий, доктор экономических наук, профессор кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

В.А. Шишкин, кандидат экономических наук, доцент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

А.И. Кравченко, магистрант факультета менеджмента, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

МАРКЕТИНГОВАЯ ЛОГИСТИКА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В современных условиях хозяйствования промышленных предприятий особое внимание привлекают вопросы, связанные с оптимизацией их деятельности. В связи с жесткой конкуренцией и постоянным насыщением рынка, использования и синтез инструментов маркетинга и логистики становится крайне актуальным. Из этого следует, что логистический подход на практике должен использоваться параллельно и в тесной связи с маркетинговым так, чтобы оба подхода дополняли друг друга. Формирование системы взаимодействия маркетинга и логистики, соответствующей возможностям и требованиям предприятий, становится одним из важнейших факторов, способствующих получению высоких результатов деятельности. Однако, на практике очень часто взаимодействие маркетинга и логистики связано с рядом проблем и противоречий, которые снижают величину как эффекта от такого сочетания, так и эффекта, ожидаемого от каждого из этих направлений в отдельности. Парадоксальность ситуации обосновывает актуальность исследования практической применимости маркетинговой логистики в системе управления промышленным предприятием. Также несомненный интерес вызывает вопрос совместимости управленческих решений, принятых по полученным результатам применения маркетинговых и логистических

инструментов. Несогласованность действий, недостаточное владение информацией, нежелание признавать первоочередную роль одного из направлений – все это становится проблемой для предприятия. Таким образом, актуальность данной темы заключается в том, что для успешного ведения предпринимательской деятельности необходимо наладить эффективную систему взаимодействия маркетингового и логистического направлений и устранить проблемы, возникающие в рамках данного взаимодействия.

Ключевые слова: маркетинговая логистика, оптимизация, логистические процессы, материальный поток, логистическая система, маркетинговая система.

NATALIIA HURZHII, *DSc. in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Business Management and Logistics of Zaporizhzhia National University*

VIKTOR SHYSHKIN, *PhD in Economics, Assistant Professor of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine*

ANASTASIIA KRAVCHENKO, *Master's degree student of Management Department, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine.*

THE MARKETING LOGISTICS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

Taking into account today's state of the market environment and the requirements for the modern enterprises, there is one of the most important tasks – to find new solutions in the field of the marketing and logistics and combine their autonomous functions into a single system. By its nature the marketing logistics is the system of the planning, operational management and control of material flows, that aims to meet consumers' inquiries in the most effective way. The marketing logistics is based on the integration of the marketing and logistics ideas. Here the tasks of the manufacturing assortment loading, based on the stock of orders formed by

the marketing services, are solved, the optimal resource transfer technology is determined, the requirements for the products quality are developed, the loss centers are defined etc. Thus the main task of the marketing logistics is to manage the flow of finished products, proceeding in the direction from the manufacturer to the consumer.

Purpose. The subject of the study is the economic relations developed in the process of the implementation of the marketing logistics at the enterprise. The purpose of the paper is to determine the features of the marketing logistics in the management system of the enterprise.

Design/methodology/approach. The basic principles of this research are the causality and objectivity principles, systematic and comparative methods, institutional and structural-functional approach.

Findings. In this article the features of the marketing logistics are described. Also the ways of the possible problems solving are suggested. According to the done research, the marketing logistics is characterized by the following.

1. The marketing logistics heads for the optimization of the commodity circulation on the basis of the market orientation and the economic flows optimization.

2. The marketing logistics forms the product demand actively due to the implementation of the marketing measures and the development of the logistics service system as well.

3. The marketing logistics furthers the object transformation of the target market and the economic flow in logistics into an integrated commodity circulation as the main object of the marketing and logistics efforts.

4. The marketing logistics has the combined type of the management, which combines the market-oriented manufacturing and the economic flows organization at the enterprise.

Thus, the concept of the marketing logistics is a system of views on the meeting consumers needs in order to achieve sustainable competitive advantages by improving the economic activity efficiency through economic flows optimization. It is implemented on the systematic approach basis to the use of the marketing and logistics in the business and

involves the active use of the modern information technologies.

Research limitations/implications. The scientific significance of the article consists in the research of the possible ways of the marketing logistics implementation, based on its features, at the domestic enterprises.

Originality/value. The described in this article features of the marketing logistics implementation and the ways of the possible problems solving will further the increase of the Ukrainian enterprises' competitiveness and will multiply their financial results. The marketing

logistics considering as the basic element of the competitive strategy and its implementation will secure the uninterrupted, mutually agreed and effective activity of the enterprises.

Key words: marketing logistics, optimization, logistics processes, material flow, logistics system, marketing system.

МЕТОДИ ОПЕРАТИВНОГО ТА СТРАТЕГІЧНОГО ЛОГІСТИЧНОГО КОНТРОЛЮ ТА ЇХ РОЛЬ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

А.О. Ніколаєвська, студентка IV курсу факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

С.М. Богданов, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Актуальність теми дослідження обумовлена стрімкими змінами на ринку споживачів пов'язаними з перехідним характером економіки України та інтеграційними процесами з ЄС. Зберегти конкурентоспроможність в нових умовах дозволяє ефективне застосування методів логістичного контролю. Предметом наукового дослідження є передумови та особливості застосування методів оперативного та стратегічного контролю, метою – теоретичне обґрунтування логістичного контролю, як фактора прийняття управлінських рішень. У роботі використані наступні методи дослідження: описовий, порівняльний, системний. В статті наведено ключові задачі логістичного контролю та охарактеризовано основні інструменти стратегічного управління. Проаналізовано методи оперативного контролю, шляхом встановлення їх переваг та недоліків, а також запропоновано модель інтегрованої системи оперативного логістичного управління. На основі проведеного дослідження зроблено висновок про економічну доцільність впровадження систем логістичного управління з урахуванням технологічних та організаційних особливостей підприємств.

Ключові слова: логістичний контроль, оперативне управління, стратегічне управління, облік витрат.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день в Україні помітно вплив більш розвинених економік Європейського Союзу. Він сприяє стрімкому розвитку ринку споживачів, що в свою чергу позначається на всіх сферах народного господарства, в тому числі й на сфері логістичних послуг. По мірі того, як логістичні провайдери прагнуть знизити ціни й витрати, підвищуються вимоги клієнтів до надійності та якості. Це призводить до того, що надані послуги стають більш складними. Швидка, економічно точна адаптація до потреб ринку передбачає невідкладне і в той же час обґрунтоване прийняття рішень. В результаті, як постачальники логістичних послуг, так і логістичні підрозділи або функціональні області компанії зацікавлені у своєчасній, якісній, деталізованій і точній управлінській інформації про логістичні операції. Отримати інформацію

такого рівня можливо лише за умов застосування розвинутої системи контролю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у наукове обґрунтування логістичного контролю висвітлений у працях багатьох вчених, зокрема, варто відзначити праці Н. Гаврилюк, А. Дайле, В. Верещагіної, Л. Кіндрацької, Н. Максимова, Л. Малярець, Г. Матвієнко-Біляєвої, А. Ніколаєнко, Р. Патора, Н. Петрусевич, Н. Поліщук, О. Терещенко, Л. Радецької, Н. Шульги та ін. Основні питання теорії та практики логістики досліджувалися такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як Г. Пфоль, С. Абт, Дж. Коул, Ю. Неруша, О. Гаджинського, Б. Анікіна.

Однак теоретико-методологічні аспекти впровадження системи логістичного контролю дослідниками розкриті не

повністю та потребують більш ґрунтовного вивчення та уточнення.

Виклад основних результатів.

Сучасний логістичний контроль – це система інструментів управління, яка підтримує пов'язані бізнес-процеси за допомогою цільового збору, обробки та забезпечення доступності даних, необхідних для підготовки логістичних, в тому числі управлінських рішень, пов'язаних, наприклад, з аутсорсингом, профілюванням, зміною обслуговування, розподілом каналів тощо.

Все це досягається шляхом належного поєднання бухгалтерської та технологічної інформації, тобто зіставлення співвідношень між вартістю і продуктивністю для отримання більш точної інформації.

Логістичний контроль як координуючий метод залежить від інформаційної системи управління. Сучасна інформаційна модель за підтримки регулярно оновлюваної бази даних, дозволяє контролювати процеси, продуктивність, вартість і ефективність логістичної діяльності, а також дає можливість своєчасно визначити потребу в коригуваннях та прийняти рішення щодо подальших дій.

Залежно від використання інструментів контролю для короткострокових і детальних або довгострокових та більш комплексних рішень розрізняються оперативні та стратегічні системи логістичного контролю. Основні задачі цих двох типів контролю наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні задачі логістичного контролю

Задачі оперативного контролю	Задачі стратегічного контролю
Участь у плануванні та розробці бюджету (оперативне планування)	Розробка логістичної стратегії підприємства
Визначення витрат та охоплення логістичних послуг з урахуванням продуктивності	Трансформація логістичної стратегії в реальні та вимірні цілі: ув'язка з оперативним плануванням
Створення інформаційних систем для прийняття поточних управлінських рішень	Участь у встановленні кількісних та якісних цілей
Аналіз та перетворення бізнес-моделі й інформаційних потоків на основі планування та оцінки	Оцінка ланцюгів постачання з урахуванням економічних міркувань
Вивчення можливостей раціоналізації логістичних послуг	Моніторинг досягнення логістичної стратегії (крізь цільове завдання)

При проектуванні систем логістичного контролю необхідно враховувати роль логістики в обраному напрямку бізнесу. Логістика як складова компанії або функція і логістика як основний вид діяльності компанії вимагають застосування різних типів підходів до управління. Вказані відмінності важливо враховувати при адаптації загальних керуючих моделей.

Під час оперативного логістичного контролю, по-перше, виконується розрахунок продуктивності, калькуляція

витрат, вимірювання показників і бюджетування. Далі йде визначення цілісності складових, тобто налаштування моделі системи управління експлуатаційною логістикою.

Метою визначення експлуатаційних витрат є встановлення рівня та диференціація витрат на логістичну діяльність, оцінка ефективності логістики, а потім розрахунок вартості продукту / послуги.

Досягти поставленої мети можна через:

- вивчення взаємозв'язку між матеріальними витратами та продуктивністю;

- усунення основних драйверів витрат;

- точне визначення вартості виробництва продукції та послуг.

Перший етап – це облік витрат. Він здійснюється шляхом розмежування і групування матеріально-технічних витрат. Витрати на логістику пов'язані з фактичною логістичною діяльністю (інвентаризація, зберігання, транспорт, переміщення, навантаження тощо).

Другий етап – це централізація витрат, основним завданням якого є вивчення економічної складової логістичної діяльності (наприклад, прийняття рішень «зробити або купити») та контроль витрат.

Використовуючи бухгалтерський облік витрат як інструмент оперативного контролю, можна отримати наступну інформацію для прийняття рішень:

- яка фактична вартість логістики для даного продукту / послуги (вхід для оцінки);

- які об'єми наданих логістичних послуг (якщо це основний вид діяльності);

- де генерується прибуток чи збиток.

Використання оперативного обліку витрат на логістику може значно підвищити точність оцінки витрат і ефективність логістичної діяльності, проте вона повинна бути організована так, щоб контролер міг:

- швидко, якісно та професійно оцінювати результативність господарської

діяльності фірми в цілому та її структурних одиниць;

- точно та своєчасно (оперативно) знаходити чинники, що впливають на одержуваний прибуток;

- оперативно визначати витрати на виробництво та тенденції їх зміни для можливого своєчасного внесення коректив;

- знаходити оптимальні шляхи вирішення проблем фірми в найближчій та віддаленій перспективі.

Тільки за наявності системи обліку витрат, що відповідає цим вимогам, служба контролінгу зможе якісно виконувати свої функції. Більшою мірою цим вимогам відповідають системи «стандарт-кост» і «дірект-кост».

Перша має на увазі розробку норм (стандартів), складання стандартної калькуляції і облік фактичних витрат з виділенням відхилень від стандартів. В основу цієї системи покладено принцип управління за відхиленнями, суть якого полягає в тому, що основна увага управлінської ланки зосереджується на виявленні та аналізі відхилень від нормального ходу роботи з метою їх подальшого недопущення. Основним контрольним показником системи є відхилення від стандартів.

Друга система виробничого обліку досить широко використовується на Заході, в основу її організації лягла класифікація витрат по їх відношенню до обсягу виробництва на постійні та змінні. Порівняння цих двох систем наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняння систем обліку витрат «стандарт-кост» і «дірект-кост»

	Стандарт-кост	Дірект-кост
1	2	3
Особливості	1. Не задокументовані виявлення відхилень від норм в процесі витрачання коштів, а відображення відхилень в бухгалтерських записах на спеціальних рахунках; 2. Не всі компанії, що впровадили систему «стандарт-кост», відображають в обліку відхилення від стандартів.	1. Собівартість промислової продукції враховується і планується тільки в частині змінних витрат. 2. Суми постійних витрат за даний конкретний період показуються в звіті про доходи окремим рядком і їх вплив на величину прибутку підприємства видно

1	2	3
	<p>3. Виділення спеціальних синтетичних рахунків для обліку відхилень (при цьому одні компанії відкривають рахунки відхилень за статтями калькуляції (матеріали, заробітна плата, накладні витрати).</p> <p>4. Визначення, наскільки істотні відхилення, щоб їх враховувати; що вони показують, при вирішенні яких проблем вони можуть бути використані; важливість виявлених відхилень в аналізі витрат на виробництво.</p>	<p>особливо чітко.</p> <p>3. В процесі контролю за собівартістю використовуються нормативні (стандартні) витрати (тобто «дірект-кост» поєднується зі «стандарт-кост») або гнучкі кошториси.</p> <p>4. Звіт про фінансові результати, що складається за системою «дірект-кост», відображає зміну прибутку внаслідок зміни змінних витрат, цін реалізації та структури продукції.</p>
Переваги	<p>1. Забезпечення інформацією про очікувані витрати на виробництво і реалізацію виробів.</p> <p>2. Встановлення ціни на основі заздалегідь обчисленої собівартості одиниці продукції / послуг.</p> <p>3. Складання звіту про доходи та витрати з виділенням відхилень від нормативів і причин їх виникнення.</p>	<p>1. Простота і об'єктивність калькулювання собівартості, так як відповідає необхідність в умовному розподілі постійних витрат.</p> <p>2. Можливість порівняння собівартості різних періодів по змінним витратам, абсолютним і відносним маржам.</p> <p>3. Можливість встановлення зв'язків і пропорцій між витратами і обсягами виробництва.</p> <p>4. Дає інформацію про можливість використання в конкурентній боротьбі демпінгу.</p>
Недоліки	<p>1. Застосування системи «стандарт-кост» не дозволяє абсолютно точно розрахувати собівартість замовлень і окремих видів продукції.</p> <p>2. Багато уваги фокусується на вартості і продуктивності праці.</p> <p>3. Широке застосування системи «стандарт-кост» можливе за наявності сучасних інформаційних технологій.</p>	<p>1. При поділі витрат на постійні і змінні виникають певні труднощі, оскільки чисто постійних чи чисто змінних затрат не так вже й багато.</p> <p>2. Постійні витрати також беруть участь у виробництві даного продукту і, отже, повинні бути включені в його собівартість.</p>

Не менш поширеним методом контролю є бюджетування – це необхідна складова фінансового планування, спрямована на поетапну трансформацію стратегічного фінансового плану в систему поточних планів, послідовне їх виконання з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. При реалізації даного методу, керівництво спирається на бізнес-плани, з огляду на розвиток ситуації на ринку. Для успішної реалізації системи контролю логістичної діяльності слід використовувати систему показників.

Практична ідентифікація і вибір логістичних показників повинні ґрунтуватися на дослідженні можливих точок

втручання і потреб в оптимізації. Їх використання може мати наступні позитивні ефекти:

- чіткий вимір виконання оперативних цілей;
- раннє виявлення відхилень від мети;
- легкість у визначенні недоліків;
- швидка, всебічна характеристика продуктивності;
- постійний моніторинг продуктивності.

Модель інтегрованої системи оперативного логістичного управління, побудована шляхом поєднання вищезгаданих інструментів контролю, показана на рисунку 1.

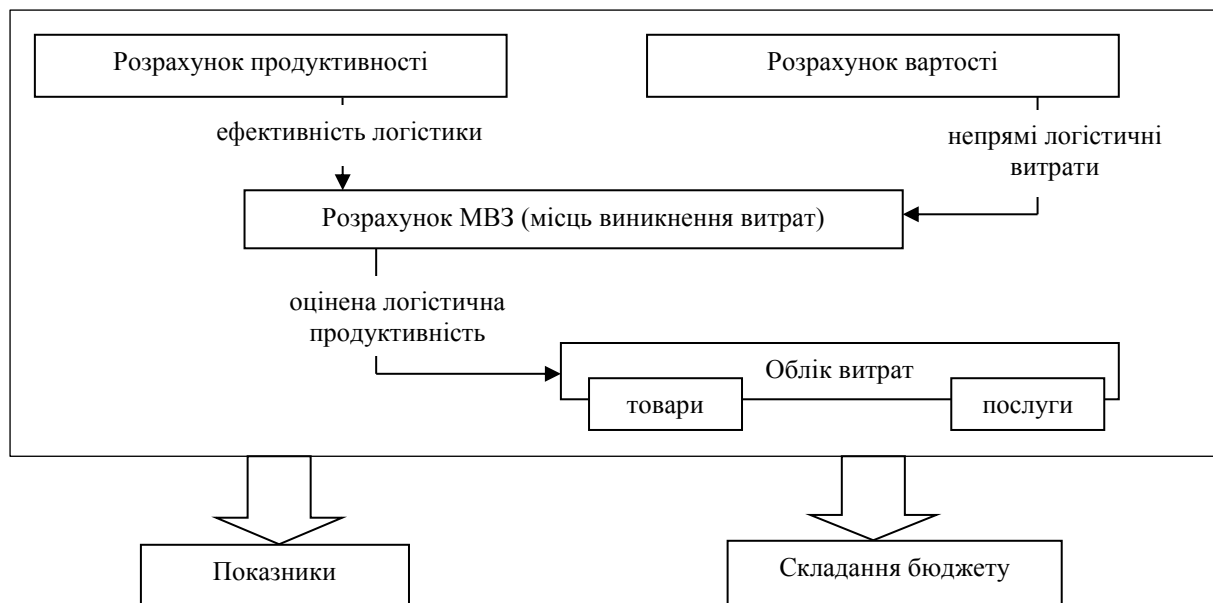


Рис. 1. Модель інтегрованої системи оперативного логістичного управління

Не менш важливими є і стратегічні інструменти управління логістикою – стратегічна карта, а також облік витрат на основі діяльності. Ці інструменти можуть використовуватися для визначення моделі логістичної стратегічної системи управління.

Через нестачу в оперативних логістичних показниках необхідно розробити комплексний набір показників, який, в свою чергу, включає поєднання фінансових і нефінансових даних, сприяючи здійсненню і контролю логістичної стратегії підприємства. Метод, розроблений для цієї мети в міжнародних практиках управління, називається Balanced Scorecard (BSC).

BSC систематизує, потім перетворює стратегічні цілі організації в кінцеве число контрольних показників продуктивності (до 20-25 штук), розділяючи елементи між чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси компанії і розвиток.

Таким чином, BSC являє собою сукупність взаємопов'язаних цілей і показників, які описують стратегію організації і спосіб досягнення цієї стратегії: бізнес-цілі, спрямовані на довгострокове виживання компанії на ринку, проявляються у фінансовій перспективі; точка клієнта дозволяє визначити цільових покупців, їх

потреби і сегменти ринку для реалізації фінансових цілей; в контексті внутрішніх процесів розглядаються критичні точки, в яких компанія повинна забезпечити відмінну продуктивність для задоволення як клієнтських, так і фінансових очікувань; перспектива розвитку розглядає еволюцію здатності компанії ефективно виконувати критичні процеси.

Стратегічна карта – це елемент документації, що асоціюється з BSC і являє собою діаграму, що відображає головні стратегічні цілі, поставлені перед організацією або керівництвом організації.

Ще одним стратегічним інструментом для підвищення ділової активності і керованості по всьому ланцюгу поставок є модель, яка називається Activity based costing (ABC). Кошторис на основі діяльності (ABC) є широко використовуваним методом для перетворення традиційних бухгалтерських систем в інформаційні системи управління, що забезпечують надійне керівництво для осіб, які приймають рішення. Провідним принципом є включення технологічних процесів у розрахунки вартості, щоб зробити їх більш точними. Ключовими елементами методології є логістична діяльність, яка дозволяє підтримувати не тільки оперативні

рішення щодо розподілу ресурсів, а й показаний механізм ABC, адаптований до реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) логістики. ланцюгів постачання [6]. На рисунку 2

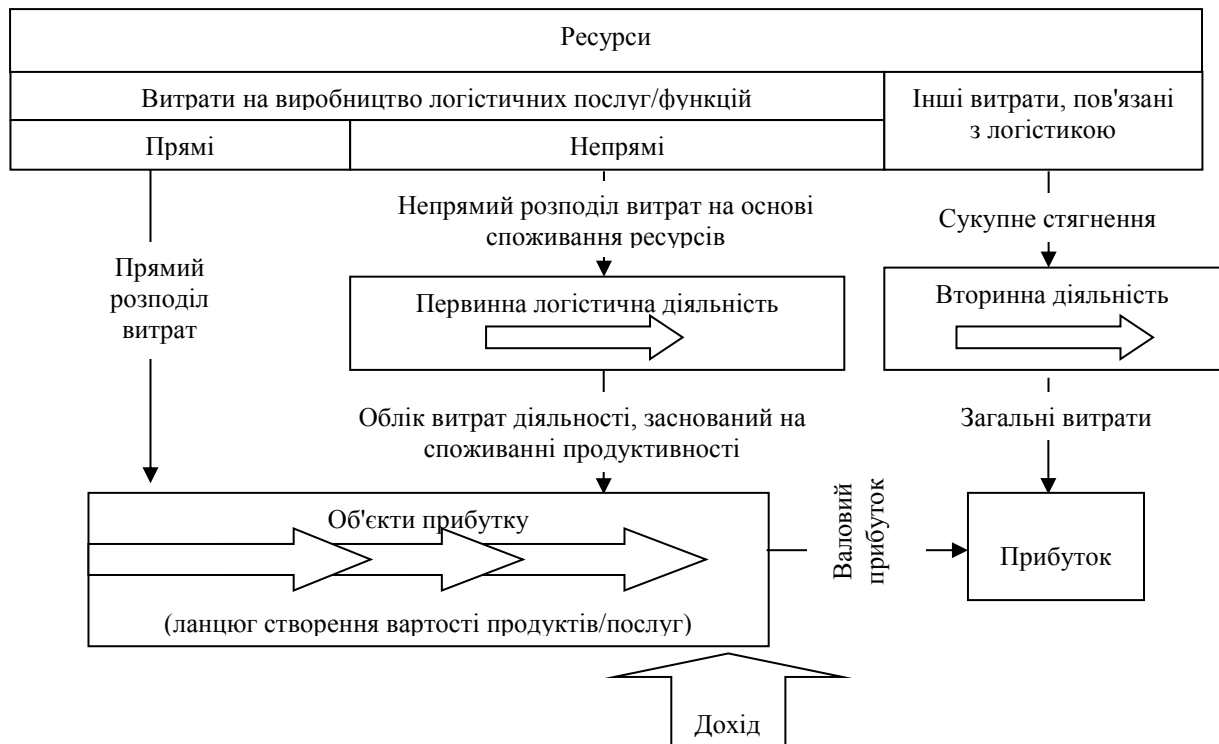


Рис. 2. Облік витрат на основі діяльності адаптований до логістики

Застосування цієї методології є досить перспективним в логістичному секторі, адже дозволяє значно зменшити розрахункові спотворення, що перешкоджають точному оцінюванню рентабельності логістики або ланцюгів постачання та їх компонентів. Облік витрат на основі діяльності відіграє важливу роль у прийнятті рішень менеджерами як при оперативному розподілі ресурсів, так і при вирішенні проблем розробки стратегії.

Використання раніше виявлених операційних і стратегічних інструментів логістичного контролю зазвичай здійснюється шляхом створення та експлуатації будь-якої інформаційної системи. Ця система підтримки прийняття управлінських рішень, звичайно, буде дійсно ефективною, якщо підприємство отримає ІТ-підтримку, тому більша частина збору, обробки та звітності даних може бути автоматизована.

Важливо також відзначити, що система управління повинна постійно адаптуватися до мінливого кола ведення бізнесу, адже воно є досить динамічним. Впровадження систем логістичного контролю супроводжується підвищенням прозорості та підзвітності всередині й за межами компанії. Це зазвичай викликає проблему організаційного супротиву, яка може вирішуватися в процесі систематичного управління змінами.

Висновки. Однією з сучасних проблем економіки бізнесу є логістична адаптація принципів та методів операційного та стратегічного контролю, в той час як розширюється інтерпретація та обсяг самої логістики, як основного виду діяльності, так і в якості складової частини компанії. Основна причина для здійснення логістичного контролю зазвичай полягає в підвищенні точності і надійності інформації про вартість та рентабельності. Разом з тим, необхідність підготовки рішень про

реструктуризацію також є пріоритетним завданням. В результаті цього дослідження можна зробити висновок, що принципи і методи контролю, розроблені спочатку для виробничих компаній, можуть бути успішно використані при аналітичній оцінці бізнес-процесів після належної адаптації, яка передбачає модифікацію та доповнення методологій, з урахуванням технологічних та організаційних особливостей. У зв'язку з цим особлива увага приділяється точному визначенню логістичних показників та витрат, а також диференційованому управлінню логістикою. Логістична підтримка прийняття управлінських рішень буде ефективною при впровадженні інтегрованої інформаційної системи, яка враховуватиме різні рівні інформації. Проте впровадження систем логістичного управління з незалежними і більш просунутими функціями все ще відносно обмежене.

Список використаних джерел:

1. Теплякова Т. Ю. Контроллинг: учебное пособие / Т. Ю. Теплякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 143 с.
2. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посіб. / І. Є. Давидович – К.: «Центр учбової літератури», 2008. – 552 с.
3. Птащенко Л. О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / Л. О. Птащенко, В. В. Сержанов. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 344 с.

REFERENCES:

1. Teplyakova, T. Ju. (2010), *Kontrolling*: [Kontrolling], UIGTU, Ul'janovsk, Russia.
2. Davydovych, I. Ye. (2008), *Kontrolinh* [Kontrolling], *Tsentr uchbovoi literatury*, Kyiv, Ukraine.
3. Ptaschenko, L. O. and Serzhanov, V. V. (2016), *Finansovyy kontrlinh: navch. posib.* [Financial kontrolling], *Tsentr uchbovoi literatury*, Kyiv, Ukraine.

А.А. Николаевская, студентка IV курса факультета менеджмента, Запорожский национальный университет, г. Запорожье
С.Н. Богданов, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

МЕТОДЫ ОПЕРАТИВНОГО И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛОГИСТИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ И ИХ РОЛЬ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Актуальность темы исследования обусловлена стремительными изменениями на рынке потребителей связанными с переходным характером экономики Украины и интеграционными процессами с ЕС. Сохранить конкурентоспособность в новых условиях позволяет эффективное применение методов логистического контроля. Предметом научного исследования являются предпосылки и особенности применения методов оперативного и стратегического контроля, целью – теоретическое обоснование логистического контроля, как фактора принятия управленческих решений. В работе использованы следующие методы исследования: сравнительный, системный, описание. В статье приведены ключевые задачи логистического контроля и охарактеризованы основные инструменты стратегического управления. Проанализированы методы оперативного контроля, путем установления их преимуществ и недостатков, а также предложена модель интегрированной системы оперативного логистического управления. На основе проведенного исследования сделан вывод об экономической целесообразности внедрения систем логистического управления с учетом технологических и организационных особенностей предприятий.

Ключевые слова: логистический контроль, оперативное управление, стратегическое управление, учет затрат.

ALINA NIKOLAIEVSKA, 4rd year student of the Management Department, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

SERHII BOHDANOV, candidate of Economic Sciences, associate professor, associate professor of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

METHODS OF OPERATIONAL AND STRATEGIC LOGISTICS CONTROL AND THEIR ROLE IN MANAGERIAL DECISION MAKING

Purpose

The purpose of this research is the theoretical justification of logistic control as a factor in making managerial decisions.

Design/methodology/approach

The following research methods were used in the work: comparative, systemic, description.

Findings

The research topic is caused by rapid changes in the consumer market. They are connected with the transitional character of the Ukrainian economy and the integration processes with the European Union. Effective use of logistics control methods allows to remain competitive in the new environment.

The subject of research are the causes and features of the application of methods of operational and strategic control. The article presents the key tasks of logistics control and characterizes the main tools of strategic management. The article analyzes the methods of operational control by establishing their advantages and disadvantages. The model of the integrated system of operational logistics management is also proposed in the research. On the basis of the conducted research the conclusion about economic expediency of introduction of systems of logistical management is made. At the same time, it is necessary to take into account the technological and organizational features of enterprises.

Research limitations/implications

In-depth study of methods of operational and strategic logistics control will increase the efficiency and expand the scope of their application in enterprises of any type.

Originality/value

The results of studies of the various logistics control methods will be the basis for further researches in this area. They will also help to develop an algorithm for implementation of the integration model of logistics control into enterprises.

Keywords: logistics control, operational management, strategic management, cost accounting.

Електронне наукове періодичне видання

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

ВИПУСК 1 (03) 2018

Верстка і макетування:

Онищенко О.А.

Дизайн обкладинки:

Онищенко О.А.

Дизайн та макетування розроблені на платформі графічного дизайну інфографіки Canva: <https://www.canva.com/> з використанням контенту веб-сайту Pixabay: <https://pixabay.com/>, згідно з ліцензією Creative Commons CC0 (CC Zero)

Засновник видання:

Запорізький національний університет

Адреса редакції: 69063, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 55а, к. 415

Телефон: (061)289-41-15

Офіційний сайт видання: www.management-journal.org.ua

Електронна адреса: manent.journal@gmail.com